生源减少以后

学校不能只会招生

民办小学价值再生与可持续发展



卫李娜　　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 479 号

生源减少以后
学校不能只会招生

民办小学价值再生与可持续发展

卫李娜　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《生源减少以后，学校不能只会招生》
副题	民办小学价值再生与可持续发展
英文书名	After Enrollment Falls, a School Cannot Only Recruit: Value Regeneration and Sustainable Development of Private Primary Schools
著者	卫李娜
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 479 号
ISBN	979-8-90690-053-1
定价	US$23.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 15.8 万字（前言、导读、导言、二十三章、结语与附录正文 157,812 个汉字）
版次	2026 年 11 月第 1 版

全书结构：前言；导读；导言；五编二十三章；结语；附录 A—H；版本说明。

AI 协作声明：本书的现场材料、实践经验与判断立场来自作者；理论框架借助王德生创立的 SDE 思想体系，全书在王德生指导下完成；文字由 AI（Claude）协作成稿，经统稿与三审。

引文说明：凡直接引用作者本人工作汇报、课件与文章的原话，句后以六角括号标注出处（如〔P05 · 第4页〕），全部逐字回原材料核对；材料代码见附录 H。

化名与隐私：“江城校区”为化名；学生、家长、教师与其他人士一概不写姓名。标明“设想的例子”的段落不对应真实人事，标明“演示”的数字为假设。

版权所有　侵权必究

用父母心做教育，才能做出真教育。

—卫李娜

作者介绍

卫李娜，重庆市巴渝学校常务副校长、小学部执行校长。

2004年从沁阳师范学校毕业，十九岁进入教育行业。先在外语培训学校任教三年，后任校区执行校长五年；2012年在河南济源创办培训机构。2014年转入全日制民办学校，任北京新学道教育集团招生办主任，参与多所新校首批招生，其后历任董事长助理、总校长助理与集团品宣总监。

2017年10月起任山西介休金泉书院执行校长；2020年5月起主持重庆市巴渝学校小学部工作，其间两年同时负责另一个校区，后任巴渝学校常务副校长。她原创精细化管理体系、“家校共育十二大课程”与“双班主任责任陪伴制”，主张“用父母心做教育”。

2026年，她在《今日教育（决策参考）》发表《教育在场，家校共育——一所民办学校的系统探索》。本书是她的第一部专著。

成书说明

这是一部研究性管理学专著，请按它实际做到的范围来读。

谁写的。全书的现场材料全部出自作者本人：这些年的工作汇报、开学讲话、家长会与招生宣讲课件、精细化管理清单、发表在《今日教育（决策参考）》上的文章与简历。理论框架借助王德生创立的 SDE 思想体系，全书在王德生指导下完成。正文由 AI（Claude）协作撰写：依大纲由多位写手分章执笔，经统稿与三审（内容、文风与装置、终校）。执笔者与审稿者同属一个底座，不能互作独立证据；本书没有经过独立学术评审。

哪些是事实，哪些是设想。凡直接引用作者原话处，句后以六角括号标出处，全部逐字回到原材料核对过；江城校区为化名，学生、家长、教师与其他人士一概不写姓名。标明“设想的例子”的段落不对应真实人事，标明“演示”的数字是假设。

哪些是主张。学校价值的三条再生方程、持史、读数当家等是本书的判断；第 20 章列出十条命题、最强竞争解释与失效条件，目前都没有新的回测读数。

正文字数。前言、导读、导言、二十三章、结语与附录的正文实计 157,812 个汉字；章题、节题、表格不计入。

前言

把学校没写进账本的事带回来

我是2004年从沁阳师范毕业的，那年十九岁。第一份工作在一家外语培训学校教英语，三年后做了校区的执行校长。后来自己办过培训机构，二十九岁转到全日制民办学校，从招生办主任做起，跟着集团去洛阳、广东、山西、重庆开新校，每一所学校的第一批学生都是我们一家一家谈出来的。2017年10月，我去山西介休做金泉书院的执行校长；2020年5月，来到重庆巴渝学校主持小学部，之后有两年同时负责另一个校区——就是这本书里的江城校区。

算起来，我做教育二十二年，有一大半时间在和招生打交道。所以这本书的书名，首先是写给我自己的：生源减少以后，学校不能只会招生。

这句话不是说招生不重要。恰恰因为我知道招生有多重要，我才更清楚它有多不够。每到招生季，校长的日历上全是咨询量、到访量、报名数，每一个数字都有日期、有负责人、有考核。可是一个孩子有没有变得更愿意面对难题，一位年轻老师还有没有力气改一节课，一位家长对学校的理解是不是更接近学校真实在做的事，这些慢一点的东西，在学校的账本上常常没有自己的一页。没有账页的东西，就没有人负责；没有人负责的东西，最先被挤掉。

这本书想做的，就是把这些没写进账本的事带回来，并且让它们和钱、和人数放在同一张桌子上讨论。

◆ 这本书从哪里来

书里的现场材料全部来自我自己：这些年的工作汇报、开学讲话、家长会和招生宣讲的课件、精细化管理的清单、2026年发表在《今日教育（决策参考）》上的文章《教育在场，家校共育——一所民办学校的系统探索》，以及我的简历。凡是直接引用的原话，句后都用六角括号标了出处，书末附录H列出了每一份材料的名称与日期。

江城校区是化名。那一年的财务表我原样放进了书里，因为这本书最重要的追问就是从那张表开始的；为了保护曾经的同事、学生和家庭，校区不用真名，书中出现的学生、家长、老师一概不写姓名。

理论部分，我借助了王德生先生创立的SDE思想体系。本书在王德生先生指导下完成。书中也引用了德麦国际出版社已出版的多部教育、管理与经济专著，引用时注明书号与书名，并写清楚本书在它们的基础上多走了哪一步。

◆ 这本书怎样写

全书有两种声音。讲现场的时候，是我在说话——我在江城、在巴渝、在金泉书院看见了什么，做了什么，后悔过什么。讲道理的时候，用的是“我们”——我请读者和我一起，把现场背后那些习以为常的看法挑出来，换一副眼光重新看。

每一章都用一个大白话的生活例子来帮忙：饭馆、面馆、家庭医生、学游泳、扶自行车。学校的事并不神秘，很多道理开小卖部的人早就懂了，只是到了学校里，被口号和指标盖住了。

每一章的最后都有一小节“怎样算错”，写明出现什么样的证据，这一章的判断就要收回。第20章把全书最承重的十条判断集中列成一本“命题登记册”。我希望读者不要只是相信这本书，而是拿自己学校的账去对它。

◆ 写给谁

写给民办学校的举办者和校长：当生源减少的时候，请先别急着加码招生考核，先看看学校的三条方程转了几条。

写给中层干部和老师：你们每天做的那些看起来和招生无关的事——一次家访、一份评价手册、一个守住了的晚自习——正是一所学校最难被替代的部分。它们值得被记账，也值得被保护。

也写给正在为孩子挑学校的家长：请不要只问升学率和收费，也问一问，这所学校有没有人会记得你的孩子在哪里卡住过，又是怎样走出来的。

“用父母心做教育，才能做出真教育”，这是我做了二十年教育最朴素的信念。这本书想回答的是：父母心怎样变成一所学校换了人以后仍然能兑现的承诺。

卫李娜

2026 年 11 月　重庆

导读

◆ 一句话读完这本书

招生数只是读数；学校的价值靠效能、实践、意义三条方程联合再生——只会招生的学校，只转着第一条。

◆ 全书的路线

第一编“困局”讲读数怎样当家：生源退潮后学位分成价格账与使用账，招生数怎样一步一步接管学校，家庭交的学费买的是一个怎样的捆绑包。

第二编“原理”是底盘：学校价值为什么是发生出来的；效能、实践、意义三条方程各一章；持史是实践再生的成熟形态；可持续发展就是三大发生机制健康运行、互相纠缠、互相激发。

第三编“路径”是七个抓手：价值定位、课程、个性化、家校信任、教师、财务、组织。每章先写已经做对的，再写盲点，最后给做法。

第四编“账本”把三条方程落成诊断工具，放回江城与巴渝两所学校复盘，写校长本人，再用一章列出全书可以被反驳的十条命题。

第五编“未来”写AI进校园以后，学校这个捆绑包被拆走的是哪几格，小学阶段的人与AI怎样分工，以及生源继续减少的十年里，民办小学可以走的三条路。

◆ 四种读法

只有一个下午：读导言、第2章、第9章和结语。

举办者与校长：读第一编、第9章、第15章、第17—19章。

中层与老师：读第6章、第8章、第11—14章、第16章。

正在选学校的家长：读第3章、第8章、第12章、第13章。

◆ 怎样读引文与案例

凡直接引用作者本人的工作汇报、课件和文章，句后用六角括号标出处，例如〔P05·第4页〕表示附录H中P05号材料的第4页。所有带出处的原话，都已逐字回到原始材料核对。

每章末尾的“怎样算错”写明什么证据出现，这一章的判断就要收回。标明“设想的例子”的段落是为说明道理而设，不对应真实的人和事；标明“演示”的数字是假设，不是学校的真实数据。

书中讲现场时用“我”，是作者本人在说话；讲道理时用“我们”，是请读者一起想。

目 录

作者介绍 iv

成书说明 v

前言　把学校没写进账本的事带回来 vi

导读 ix

导言　那一年，江城校区亏了705万元 1

第一编　困局：读数当家的学校 **11**

第 1 章　生源退潮：学位的两笔账 12

第 2 章　读数当家：招生数为什么会接管一所学校 24

第 3 章　学校是个捆绑包：家庭交学费到底买了什么 36

第二编　原理：学校价值的三大发生机制 **47**

第 4 章　价值是发生的：真善美与读数 48

第 5 章　第一方程·效能再生：最优化与能量 58

第 6 章　第二方程·实践再生：差异序列与三界 70

第 7 章　第三方程·意义再生：意义与信息 83

第 8 章　持史：实践再生的成熟形态 96

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 108

第三编　路径：价值再生的七个抓手 **121**

第 10 章　价值定位：从“什么都好”到“别人给不了” 122

第 11 章　课程：练手、战场与卡住的时间 134

第 12 章　个性化：真个性化与伪个性化 145

第 13 章　家校信任：从配合到共同持史 157

第 14 章　教师：谁在兑现，谁在付代价 170

第 15 章　财务：会算账，也不让账本吞掉教育 183

第 16 章　组织：精细化清单是护栏还是枷锁 194

第四编　账本：把三方程放进真实的学校 **207**

第 17 章　重排学校的账本：三方程诊断模型 208

第 18 章　两所学校的复盘：江城与巴渝 221

第 19 章　校长：账法的执笔人　232
第 20 章　怎样算错：命题登记册与本书最弱处　243

第五编　未来：AI时代的民办小学　**253**
第 21 章　AI来了：学校被拆走的是哪几格　254
第 22 章　AI进校园：小学阶段的复合主体　265
第 23 章　从招生的学校到持史的学校　276

结语　读数之后　287

附录　292
附录A　作者工作年表　293
附录B　家校共育十二大课程及按持史四条的重读　294
附录C　精细化管理单字清单（2023年3月版）及复审四栏　295
附录D　三方程诊断量表与使用规则　297
附录E　民办小学预案卡模板　299
附录F　命题登记册（摘要）　300
附录G　站内邻书对账表　301
附录H　数据来源与引文代码表　303

版本说明　本版字数、版本与交付　305

导言

那一年，江城校区亏了705万元

◆ 一、一张省了钱还亏了钱的账

2023年夏天，我坐下来给江城校区（化名）写年度工作汇报。第一页就是财务表，我把它原样放在那里，没有修饰：

“本学年实际结余-705.52万元，实际与预算相比多亏损412.14万元。”〔P05·第4页〕

那一学年，校区预算收入2709.93万元，实际收进来1782.35万元，只完成了预算的六成半。可另一边，我们把能省的都省了。

人力比预算少花131.05万元，经营费用少花342.88万元，租金、折旧也都压在预算之内，费用合计比预算少了515.44万元。我在表的下方写了一句结论：“总体是节约成本费用的”〔P05·第4页〕。

省了五百多万，还是亏了七百多万。

这张表我后来看过很多遍。第一遍看，我看到的是“招生没有完成任务”。汇报里我自己也是这么写的：“由于招生没有完成任务，所以导致实际与预算相比多亏412.14万元。”〔P05·第4页〕

这句话没有错，账面上也说得通——收入缺了927.58万元，其中初三复读项目终止合同减少320万元，剩下的六百多万，主要就是人没招够。

第二遍看，我把上一学年的数字拿出来并排放。2021学年，校区收入1712.50万元，费用2331.29万元，亏损618.79万元〔P05·第5页〕。

也就是说，2022学年我们的收入其实比上一年还多了将近70万元；人力和经营费用两项加起来，比上一年少花了120多万元。但是租金从604.9万元涨到874.1万元，一项就多出269.2万元。收入多了，该省的省了，亏损反而又深了86.73万元。

第三遍看，我才看出这张表真正让我坐不住的地方：**这一年，学校在“省”这件事上是成功的，可学校并没有因此活过来。**

省钱是对的。一所学校如果连账都算不清，再好的教育理想也撑不过两个学期。我做过多年教培，又做了多年全日制民办学校，从招生办主任做到校长，我比谁都清楚每个月工资、房租、伙食费是怎样压在一个校长身上的。

可是这张表告诉我，压缩、节约、精细化，能把亏损控制住一部分，却改变不了一所学校最根本的处境。房租不会因为我们节约而下降，家长不会因为我们节约而多送一个孩子来。

那么，改变一所学校根本处境的，到底是什么？

这本书就从这张账开始。

◆ 二、我们最熟悉的那种努力

先说说那几年我们是怎样努力的。

2023年秋季开学前，我给全体老师准备了一份开学讲话的文案，里面有一页，开头是四行字：

“无生不成校 无人不招生 无处不招生 无时不招生”〔P07・第72页〕

这四句话，在民办学校里几乎人人都听过，也几乎人人都认同。没有学生，学校就不成其为学校；人人都是招生员，处处都是招生场，时时都在招生季。我写下这几句的时候，心里是有一股劲的。

那一年，我们建了120家招生合作单位〔P05・第25页〕；办了24场《“幼”见美好》主题活动，走进31所幼儿园，总计2312人（汇报未写明是否去重），转化19人〔P05・第27页〕；学校公众号推了88篇原创推文，视频号发了178条原创视频，抖音发了167条〔P05・第28页〕。

我们还拍了学校宣传片、初中部宣传片，有的视频浏览量过了百万。我在汇报上写：“宣传的本质：重复 产品的本质：精致”〔P05・第29页〕。

更早一点，2021年我在集团做“以经营式思维优化组织管理体系”的汇报。当时给管理层算过一笔账：“管理层先思考每月招收几个学生才能顾着自己的年薪（房租、薪资、直接费用）”〔P11・第9页〕。

年薪一百万，每月要招几个？年薪六十万呢？三十万呢？那张表的用意很朴素：让每一个拿工资的人都知道，自己的工资是从哪里来的。

这些努力有错吗？我今天依然不觉得全错。可是2023年的同期招生数据摆在我面前：“同期今年比去年低”，“学前，新一合计少43人”，“登记、咨询数据明显对比去年减少”〔P05・第38页〕。合作单位翻了倍，视频发了几百条，咨询量反而下降了。

我们最熟悉的那种努力，是把招生这件事做得更密、更狠、更精细。宣传更多一点，考核更紧一点，算账更细一点。它的背后有一个几乎没人说出口的假设：**学校本来就是好的，只是家长不知道；只要让更多家长知道，人就会来。**

这本书要推翻的，首先就是这个假设。

◆ 三、我自己写下的五条病因

公平地说，那一年我并没有把所有问题都推给招生办。在同一份汇报的第三部分，我给江城写了一张“病因单”，标题是“深刻反思”：

“［江城］的问题到底在哪里？①招生差、内保差、外招差 ②风气 ③硬件设施 ④ 人（老师、家长、人）⑤ 讲得多做到的少、声誉、口碑”〔P05・第37页〕

这五条我今天回头看，依然认账。但我当时没有看清的是：这五条病因并不在同一个层面上。

招生差和硬件设施，是钱和资源怎么配的问题——收入多少、成本多少、钱花在哪里。风气和人，是学校里的老师、家长、孩子一天一天怎么过的问题——试了什么、改了什么、谁和谁一起往前走。“讲得多做到的少”，则是另一种问题：我们对家长说出的那些话，在孩子身上究竟变成了什么，家长又凭什么相信。

把五条病因放在一张单子上，很容易让人觉得它们可以一条一条去治。招生差就加大招生，硬件差就投点钱，风气差就抓纪律，人不行就换人，讲得多做得少就少讲一点。但学校不是这样运转的。

招生差，往往是因为“讲得多做到的少”在家长圈里传开了；“讲得多做到的少”，又往往是因为老师的时间被招生和各种检查挤占了；老师的时间被挤占，又回过头来让风气和人一起往下走。

一年前，2022年8月，我在江城的另一次汇报里，把这件事说得更直白。我写道，家长的“统一感受：和公立孩子对比没有竞争力”，“就是并没有明显感受到我们培养的孩子与公立的‘质的差异’”〔P10・第18页〕。接着我写了一段话，到今天我都觉得是那一年我说过最诚实的话：

“我们现在的确‘进步了’，的确有‘改变’，但是在家长看来我们是：亡羊补牢，且，你所有的进步和改变是应该的，是本来就该这个样子。并没有超越期待！”〔P10・第19页〕

还有一句：“我们不能道德式的自我感动！”〔P10・第19页〕

家长要的是“溢价”，而我们给出的是“本来就该这样”。这中间的差，是宣传补不上的。

◆ 四、从“怎样招到更多学生”到“学校怎样再生”

我们需要换一个问题来问。

旧的问题是：**怎样招到更多学生？**它把一所学校的全部处境压进招生这一个环节，答案也只能在招生这一个环节里找：渠道、话术、活动、考核。

新的问题是：**一所学校怎样创造并持续兑现别人不容易替代的教育价值？**这个问题里有四个更小的问题，也是这本书一章一章要回答的：

学校提供的独特能力是什么？家庭凭什么识别这种能力？学校手里有没有证据，证明这种能力在孩子身上真的发生了？学校现有的组织，能不能一年一年、换了人以后还能持续兑现它说出口的承诺？

这四个问题，一个也不能在招生表上回答。

问题换了，看那张705万元的账也就换了眼光。那一年，我们不是没有努力，而是把绝大部分力气放在了一件事上：把钱管住，把人招来。用这本书的话说，我们只转着学校价值的三条方程里的第一条。

◆ 五、学校价值的三条方程

这本书借助王德生先生提出的SDE思想体系来理解学校的价值。SDE是显露（Show）、差异（Difference）、纠缠（Entanglement）三个词的缩写。

说得通俗一些：任何一样东西的价值，都不是它天生“拥有”的。它是在一连串的尝试、比较、修正（差异序列）中，在它所处的那张关系网和土壤（纠缠）里，一次一次被做出来、被人看见（显露）的。

学校的价值也是这样。家长常说“这所学校好”，可是“好”不在学校的招牌上，也不在校长的讲话里。它要在某个孩子身上被做出来。他学会了自己整理书包，他敢在全班面前说出一个和别人不一样的想法，他在假期里还能保持阅读的节律。然后，这些变化被家长看见、被老师接住、被下一位老师继续。

做出来、看见、接住、继续，这就是学校价值的“显露”。我们把它写作S3：学校的真、善、美——如实、负责任地推进、值得继续的整体吸引。

S3不会凭空出现。它由三组条件共同生出来，每一组都是一条方程：

第一条，**效能再生**。学校的价值，由“三个最小”（最小误差、最小冗余、最小亏损）和学校的“能量”（信任与资金的储备、此刻的干劲、尚未兑现的口碑与期待）共同决定。这是校长们最熟悉的一条：预算、清单、考核、节约、鼓舞士气，都在这里。

第二条，**实践再生**：学校的价值，由一轮一轮的试错（猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代）和学校、家庭、孩子所处的“三界”（理念、现实生活、每个人的“我”）共同决定。家访、家长课堂、一封家书、换一种上课方式，都在这里。

第三条，**意义再生**：学校的价值，由学校真正追求的意义（创造、自由、幸福）和学校手里的信息（口号与故事、说理与分析、分数与指标）共同决定。学校向家长说什么、拿什么证明、孩子自己怎样看待自己的成长，都在这里。

三条方程共用同一个S3。一条方程里起了矛盾，逼着学校改变它显露出来的样子；这个新样子又回过头来改写另外两条方程里的条件。意义定下来了，什么算浪费、什么算亏损也就跟着重新定义；家校之间一轮一轮试出来的信任，会变成学校最厚的“内能”；节约下来的力气，如果投进试错和创造，就成了另外两条方程的燃料。

用这三条方程回看那张705万元的账，事情就清楚了。那一年第一条方程转得很用力，最小亏损我们基本做到了：能省的都省了。可是第二条、第三条方程几乎没有转起来，或者说，转得太慢、太散，跟不上第一条的节奏。

省下来的钱和力气没有变成新的尝试和新的意义，而是被更多的宣传、更多的检查、更多的“无时不招生”吃掉了。我在病因单上写的五条，正好落在三条方程上：招生差和硬件，是第一条方程那一头的事；风气和人，是第二条方程那一头的事；“讲得多做到的少”，是第三条方程那一头的事。

所以，这本书的母题只有一句话：

招生数只是读数；学校的价值靠效能、实践、意义三条方程联合再生——只会招生的学校，只转着第一条。

读数是什么意思？学费收入、报名人数、续读人数，都是读数，就像体温计上的数字。体温计告诉你发烧了，可是退烧药不能直接抹在体温计上。读数是需要的，没有读数，学校连自己病在哪里都不知道。

危险在于读数一旦“当家”，变成学校唯一的目标、唯一的考核、唯一的话题，它就会回过头来改人。老师的时间从课堂挪向朋友圈，家校沟通从理解孩子变成防止投诉，课程从解决孩子卡住的地方变成制造宣传亮点。读数一当家，学校就会越招越空。

那么，学校要守住的是什么？这本书给出的回答是：守住每一个孩子在这所学校里的成长史。有人记得他在哪里卡住过，怎样走出来的，下一步该往哪里去；而且这个人走了，学校还能接着记下去。我们把它叫作“持史”。在一个讲题、练习、答疑都越来越便宜的时代，这可能是一所民办小学最难被拿走的东西。

◆ 六、写给谁，怎样读

这本书写给民办学校的举办者、校长、中层干部和老师，也写给正在为孩子挑学校的家长。

我写它，不是因为我做成了什么。恰恰相反，书里最重要的那张账，是我自己负责的校区亏出来的。

那一学期，我在写给集团的“思想汇报”里，列过自己心里冒出来的五个念头：“①申请停办初中，只做小学？！②申请更换‘轮值校长’，因为我不行！真的不行！③申请断臂求生，及时止损？！④申请解聘：无法交付！……⑤立军令状，把自己逼入绝境！”〔P05・第50页〕

今天把这几行字公开出来，是想让读者知道：这本书里的每一个判断，都是从这样的处境里长出来的，不是坐在书斋里想出来的。

同样真实的，是巴渝学校小学部这几年的另一条路。2020年5月起我主持小学部工作，按我的简历自述，三年里在校生从约300人增长到750余人，学生流失率控制在3%以内〔P00・简历〕。家校共育十二大课程、双班主任责任陪伴制、精细化管理，都是在这里一点一点长出来的。

我在《教育在场，家校共育》一文里写过一句：“民办教育家校共育的独特价值，不在于活动做得更多、服务做得更细，而在于它更有条件把家校关系从‘事务性配合’推向‘生命性共育’。”〔P06・第4页〕

两所学校的处境、学段、成本结构完全不同，这本书不拿它们排高下，更不把一个写成失败、一个写成成功。我们要做的，是把同一套眼光放到两张不同的账上，看看三条方程在哪里转了、在哪里卡了。

全书分五编：

第一编“困局”，讲读数怎样当家：生源退潮之后，学位开始分成两笔账；招生数怎样一步一步接管一所学校；家庭交的学费，到底买了一个什么样的“捆绑包”。

第二编“原理”，是全书的底盘：学校价值为什么是“发生”出来的；三条方程各一章，每章讲清楚它的关系、起手的路径、推动它的动力，以及它熄火的样子；再用一章写“持史”，一章写三条方程怎样健康运行、互相纠缠、互相激发——这就是本书对“可持续发展”的定义。

第三编“路径”，是七个抓手：价值定位、课程、个性化、家校信任、教师、财务、组织。每一章先写我们已经做对的，再写站内其他专著提醒我们的盲点，最后给出可以照着做的办法。

第四编“账本”，把三条方程落成一套诊断工具，放回江城与巴渝两所学校复盘；写校长本人；最后专门写一章“怎样算错”，把全书最承重的判断列成一本可以被反驳的登记册。

第五编“未来”，写AI进来以后：学校这个捆绑包被拆走的是哪几格，小学阶段应当怎样让AI进校园，以及生源继续减少的十年里，民办小学可以走的几条路。

书中的引文，凡来自我本人的工作汇报、课件和文章，都在句后标了出处；江城校区为化名，学生、家长与同事的姓名一概不写。每一章的末尾都有一小节“怎样算错”，写明什么样的证据出现，这一章的判断就要收回。一本讨论学校如何兑现承诺的书，自己也应当先把承诺写清楚。

◆ 怎样算错

导言的推论建立在一个对照上：那一年第一条方程转得很用力，第二、三条转得不够，所以省了钱也没有让学校活过来。

如果把江城校区更早几年的账一并摊开，发现亏损主要由房租等固定成本和片区人口决定，无论课程、家校、评价怎样改，续读与转介绍都纹丝不动。那么“只转第一条方程”就不是这张账的主要解释，这本书要从第一编开始重写。第18章会把这件事放回两所学校的数据里再查一遍。

那一年我在汇报的最后给江城定了三件事：“做 精 育人质量 做 亮 课程特色 做 硬 社会口碑” 〔P05 · 第44页〕。三件事说得都对，可是它们靠什么做成，我当时说不清楚。这本书，就是我替那一年的自己补上的答案。

> **带 走 的 话**
>
> **招生数只是读数；只会招生的学校，只转着三条方程里的第一条。**



第　一　编

困局：读数当家的学校

编　序

这一编（第 1—3 章）摆出缺口：生源退潮之后，学位分成了价格账与使用账；招生数怎样一步一步接管一所学校；家庭交的学费，到底买了一个什么样的捆绑包。生源减少改变的是土壤，学校惯用的应对却只拧读数。

第 1 章　生源退潮：学位的两笔账

第 2 章　读数当家：招生数为什么会接管一所学校

第 3 章　学校是个捆绑包：家庭交学费到底买了什么

01

第 1 章

生源退潮：学位的两笔账

这一章的问题

生源减少，是几个招生季的周期性低谷，还是结构性的改变？它改变了民办小学的什么？

◆ 一、少了四十三个孩子

2023年夏天，我在江城校区（化名）的工作汇报里写“未来三年发展规划”，第一页不是愿景，是一张很短的对比。我把它抄在这里，一个字没改：

> 2022 VS 2023 同期招生数据
>
> 1. 同期今年比去年低
> 2. 学前，新一合计少43人
> 3. 今年各学部招生都没有达到预期
> 4. 登记、咨询数据明显对比去年减少〔P05・第38页〕

四行字，我写的时候手是稳的，心里并不稳。学前和新一年级合起来少了43个孩子，这是教室里实实在在的43个座位。更让我睡不着的是第四行：登记和咨询的数据也在减少。招生季里最早亮起来的灯，是登记和咨询，它们先暗了，后面的成交就没有来处。

同一份汇报里，另有几行数字是我当时很自豪的。2023年学前毕业生27人，报名直升小学的17人，直升率63%；六年级毕业生38人，报名读初一的22人，直升率58%。

我在后面跟了一句：“创校以来最好记录。”〔P05・第25页〕同一页上还有：“2023年共建招生合作单位 120家；合计推荐45人”〔P05・第25页〕。

这页汇报还有一句我当时反复读的话：“2023学年招生数据和2022学年对比同步增加 26% 以上，创新高。”〔P05・第25页〕一边写着增加，一边写着减少，两句都是真的。前一句数的是渠道带来的增量，后一句数的是同期坐在教室里的总量。

增量涨了二成六，总量却没有涨，说明有一块东西在同时往外流。校长手里最容易看见的是增量，因为增量有人负责、有人汇报、有人庆祝；总量里流出去的那一块，没有哪个部门的表格上写着它的名字。

渠道多了，直升率创了纪录，同期的人数却少了。这几行数字摆在一页纸上，我当时读成了“还要再加把劲”。今天重读，它们在说另一件事：我们做的每一件事都有成绩，可是撑起教室的那个总数，在往下走。

这一章要讲的，是生源退潮这件事，到底改变了民办小学的什么。

◆ 二、“熬过这两年就好了”

那一年，从集团到校区，从校长到招生办，大家嘴上挂着同一句话：“熬过这两年就好了。”招生季难一点，加把劲就行；明年的孩子会多一些，后年会更多。

这句话我自己也说过。它不傻，它背后有一个朴素的经验：民办学校的日子起起落落，有些年份难，有些年份松，扛过去就是了。2023年我在汇报里写下自己的思考，头一条就是：

“后疫情之后，很多企业与家庭、个人扛过了疫情3年，但是扛不过2023年8月14日”〔P05・第45页〕

下面接的一句是：“认清局势，主要思考：我们如何‘存活？”〔P05・第45页〕。你看，扛和存活，我在同一页里用了两个不同的词，却没有意识到它们对应着两种判断：扛，是相信潮水会回来；存活，是承认水位已经变了。

我们不妨先把这句流行说法拆开看。“熬过去就好了”预设了三件事：一，今年少的孩子是被推迟了，明年会补回来；二，家长选学校的方式没有变，只是这几年手头紧；三，学校手里的东西，到时候依然是家长要的东西。三件事只要有一件不成立，熬就是白熬。

我把这三件事想清楚，用了不止一个秋天。想清楚以后再回头看“熬一熬”，它更像是一种让自己睡得着的说法。

◆ 三、四股力量同时压过来

人口。全国出生人口到2023年降到902万，比2016年前后的高点低了一大截。孩子是六年以后进小学的，今天的出生数，就是未来六年的招生池。小学招生的数字已经在往下走：2024年全国小学招生1616.6万人，比上年减少261.3万人；2025年是1461.74万人。

2024年比上年少261.3万，由此推出2023年约为1877.9万（1616.6＋261.3）；2025年比2024年又少154.86万（1616.6－1461.74）。把三年摆成一张表：

年份	全国小学招生（万人）	比上年
2023	1877.9（按上式推算）	—
2024	1616.6	减少261.3
2025	1461.74	减少154.86（按上式推算）

两年合计少了416.16万人，相当于2023年那一届的二成二（416.16÷1877.9）。这不是一所学校的难处，是整个池子在变小。池子变小的时候，每所学校都还可以靠多抢一点来保住自己的数，但抢来的每一个孩子，都是别的学校少了的那一个。

政策。2025年全国民办义务教育学校9081所，在校生1024.52万人，其中政府购买学位463.33万人。这个数字我反复看过：463.33÷1024.52，约等于四成五。

也就是说，民办义务教育阶段的学位，差不多每一百个里就有四十五个，学费是政府付的，家庭并没有在市场上挑；家庭用自己的钱选择的那一部分，是余下的561.19万（1024.52－463.33）。

这里的统计口径是义务教育阶段，含小学也含初中，我引它，是想说明一件事：民办学校面对的“市场”，被政策切成了两块。政府购买的那块，学位多少由政策定；家庭自己掏钱的那块，学位多少由家长一年一年的投票定。后一块，才是我们这本书里的民办小学真正要赢的地方。

家庭需求。这一股力量我是在江城的家长身上看到的。2022年8月，我在汇报里写过家长的整体感受：

“在家长那里，由于评价的视角不同，家长统一感受：和公立孩子对比没有竞争力。”〔P10・第18页〕

紧接着的那句话，我至今难受，第3章会专门讲：家长要的是“溢价”，我们的进步在他们眼里是应该的，并没有超越期待。那一页后面还有一句更直白的：“不管家长多认同我们的理念，关键是家长的刚需是”〔P10・第18页〕，后面跟着的是分数和出口。

理念被认同，是进门的前提；刚需有没有被满足，才决定留不留。这两件事在生源多的年份可以含糊，生源少的年份必须分开。

家长不再满足于“有学上”，他们算的是费效比：多掏出来的这一笔，换回了什么公立给不了的东西。

AI产品。讲题、批改、答疑、练习，这些过去要靠一间教室、一位老师才能得到的东西，现在在手机上几乎随时可取。家长不必走出家门，就能给孩子买到一个“耐心的辅导者”。这件事对学校意味着什么，后面的章节会专门写。眼下只需要记住一点：它把学位里最容易被量化、最容易被替代的那一部分，先拆走了。

把四股力量放在一起看，有一件事很清楚：它们没有一股是学校自己能左右的。我们能左右的，只有受到压力以后怎么回应。回应的方式大致有两种：一种是把压力当成招生季的难题，在招生环节里加码；另一种是承认压力改变了学位本身的含义，回头去问学位里到底装着什么。前一种我们做了很多年，后一种是这一章要打开的口子。

四股力量里，人口是慢变量，政策是定变量，家庭需求和AI是快变量。四股力量一起往同一个方向用力的时候，“熬一熬”就不是一个策略，只是一个愿望。

◆ 四、一座新房子的两笔账

“大学教育泡沫”专栏里有一个比喻，我读了很久：一个招生名额，就像一座新建的房子。房子有价格，这是一笔账；房子能不能住，这是另一笔账。价格涨的时候，没有人问能不能住；等到问的那一天，价格才露出它的底。专栏把泡沫的形态写成三个动作：隐藏、撑住、出清。

我想把这个比喻搬到民办小学的学位上，因为我在两所学校都见过它的影子。

学位的价格账，是学费、名额、折扣、返利，是一个孩子进校门的那一刻，学校收进多少钱。学位的使用账，是这个孩子在这所学校里一年一年长成了什么。他卡住过的地方有没有人看见，他试过的办法有没有人接着记，他换了老师之后有没有人继续往下带。价格账归财务和招生办管，使用账归班主任、任课老师和孩子自己的日子管。

生源多的年份，两笔账像是同一笔账：来的人多，价格撑得住，没有人去追问使用。生源退潮以后，两笔账开始分开，先分开的是名字，后分开的是结果。

先是隐藏。招生数字上去了，可是靠的是插班生补进来，靠的是折扣和减免把门槛压低。表面上的在读人数没有变，收入的“成色”变了，一个孩子带来的钱少了，留下来的原因也变了。

再是撑住。价格靠什么撑？靠分数和升学率。我在江城2022学年的汇报里，把中考成绩放在很显眼的位置：“600分以上占比：22%（全市比例不到20%）；联招上线率：54.5%（全市比例50%左右）”〔P05・第24页〕。

这些数字是真的，是老师和孩子用一年一年的辛苦换来的，我至今为它们骄傲。可是你要看清它们在账上的角色：它们是定价的依据，是学位这座房子的“外墙”，让路过的人觉得值这个价。

最后是出清。出清不是一天里发生的事。它可以是一所学校转型，可以是两所学校合并，也可以是一个校区在某个夏天关上门。站内第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》讲到过一个道理：过去每年重复的招生经验，在一次性的局面里退为材料。

江城2023年的那个夏天，我对这句话的体会是：前几年我们靠一套招生打法年年赢，这套打法本身没有错，可是它赢的是“每年都重复”的局面。生源退潮是一次性的，过去的招生经验放进来，只能当作材料，不再是答案。

“大学教育泡沫”专栏和第322号各自说中了一半：前者看出名额有两笔账、泡沫会经历隐藏、撑住、出清；后者看出局面一旦变成一次性的，重复的经验就失灵。

本书多走的一步，是把这两笔账放进一所民办小学的学位里，指出它们开始分开算。价格账靠折扣和分数还撑得住的时候，使用账已经在被家长一个一个地、在日子里单独结算了。

下面是一个设想的例子。

一个小镇，有三条街。从前镇上有三千人，路口的饭馆生意不错，老板每天只需要把菜做好，客人自己会来。后来镇上的年轻人陆续搬去了城里，三千人剩下一千五。老板的第一个反应是发传单。他每天让人站在路口塞传单，又加了几道便宜的套餐。

传单发了两个月，进店的人确实多了一点点。月底一算账，这一点点是附近另外两家饭馆少了的人，镇上吃饭的人就这么些。而且来的人是冲着便宜来的，第二个月又去了别家。

有一天，老板娘说了一句话：“你发传单的钱，够给老主顾每人送一份小菜了。”老板愣了一下。老主顾一个一个地想，其实他们才是这个镇上最不愿意搬走的那一千五里的核心，他们吃的是熟悉的味道，吃的是老板记得他们不吃辣。传单上没有这件事。

这个例子里，传单是价格账上的动作，老主顾记得的味道是使用账上的东西。镇上的人少了一半，传单再多，吃饭的人也就这么些。留得住的，是有人记得你。

学位的价格账可以靠折扣和分数撑住，使用账只能靠孩子在这里长成什么来结。

这里要补一句公道话：隐藏、撑住、出清，并不是某一所学校的错，也不意味着谁在做假。插班生补进来，是真的补进了孩子；折扣给出去，是真的帮了家庭；

分数拿出来，是真的拿到了。每一个动作单看都站得住。它们加在一起的效果，是让价格账暂时看不出使用账的欠缺。

◆ 五、江城的账，放进两笔账里重看

用这两笔账回看江城，有两处数字，我之前没有读出它们的重量。

第一处是房租。2022学年，江城的租金占收入近五成（算式见导言与第5章）：每收进两块钱，差不多有一块钱要先交给房东。租金是学位的“固定价格账”：不管这个学期坐满了几个孩子，这笔钱都要付。

我在汇报里写下“节约租金”，能省下的极少，因为合同在那里。生源退潮的时候，价格账里有一大块是不动的，能动的只有分母，也就是人数。

第二处是直升率。我前面说过，学前到小学直升63%，六年级到初一直升58%，是“创校以来最好记录”。现在换一个读法：27名学前毕业生里，有10个孩子的家长没有报名；38名六年级毕业生里，有16个。两个年级合计65人，26人没有继续，也就是四成。这是创校以来最好的纪录，也就是说，之前的年份留下来的更少。

价格账告诉我们：这一年我们收进了多少，花出去多少，欠着多少。使用账告诉我们的是另一件事：孩子和家长，用自己的下一个决定，在给我们打分。这个分数不会出现在财务表里，却比财务表更早到。财务表要等到下个学年才亏，直升的表决，在每年夏天就投出来了。

那一年，我在汇报里给江城开过一张病因单，其中第五条是“讲得多做到的少、声誉、口碑”〔P05 · 第37页〕。今天回头看，我愿意把它放到使用账的位置上：家长不是不知道我们说了什么，家长是在用孩子的日子，核对我们做了什么。

家长怎样结使用账，我的看法是，他们多半不会去评学校的理念好不好。他们更在意孩子回家以后讲了什么，老师有没有记得孩子上次的事，说过的话有没有人接。我的简历里写过一句我很认同的话：

“品牌不是宣传出来的，是家长一句一句传出去的。”〔P00 · 简历〕

一句一句，就是使用账的结算方式。它慢，它没有账期，它不看你的招生季。好的时候，是家长在小区里替你说话；差的时候，我在2022年8月的汇报里写过那一句：“招生办［的同事］说，我们的口碑真的很差。我们现在是‘恢复名誉’阶段”〔P10・第19页〕。

名誉要恢复，说明它曾经被花掉过。花掉它的，不是哪一次宣传没做好，是若干个孩子的日子里，我们说的和做的没有对上。

这样看，生源退潮就不只是“少了一些孩子”。它把原本混在一起的两笔账硬生生掰开，逼着每一所学校回答：你收的这笔钱，换回去的是什么？

◆ 六、六年的合同，与一个分辨周期的办法

小学的学位有一个别的学段少见的性质：它是一份六年的合同。家长在孩子六岁那一年交下第一笔学费，等于把孩子接下来的六个年头，交给了一所学校的老师、同学和作息。

所以小学的“进”和“留”不是同一个动作，进来靠的是一个秋天的判断，留下靠的是六年里每个学期的小判断。每个学期，家长都在心里重新问一次：还要不要在这里继续？

生源多的年份，这个重新追问的门槛很高，换学校太麻烦，很多家庭宁愿将就。生源退潮以后，门槛降了。别的学校为了抢生源，放宽了插班，给出了条件，公立学校的学位也在松动。家庭换学校的成本变小，使用账的结算就变得频繁而敏感。这一点我在巴渝有切身体会。

按我的简历自述，小学部三年在校生由约300人增长到750余人，“学生流失率长期控制在 3% 以内”〔P00・简历〕。那三年我并不是靠招生渠道赢的，我们把力气放在了让在校的家庭一个也不想走上。流失率压得住，留住的家庭会替你说话，新来的家庭就多一条路。这是我对使用账最直接的经验：它比价格账晚到，但到了就稳。

回到熬不熬得过去的问题。我给自己找了一个分辨周期和结构的办法，不靠情绪，靠三个问题，每一个都可以用手边的数查：

第一，人口。看学校所在片区未来六年入学的孩子有多少。这个数是确定的，今天出生多少，六年后入学就是多少，只有迁入迁出会改变它。

第二，同类学校。看同一片区、同一学段的其他民办学校，是不是只要照旧做，就在回升。如果大家都在回升，那就是周期；如果回升的只有做了改变的几所，那就是结构。

第三，家长。看家长选校的理由有没有变。我自己的汇报里，家长的统一感受是“和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕。如果这句话在你的学校里，几年后还是同一句，生源没有回来也不奇怪。

三个问题，答案都指向周期，就老老实实熬；只要有一个指向结构，就不要把全部的力气押在熬上。

出清也要讲一句。民办小学走到出清，有三种常见的样子：转型，把学校的位置改成别的什么，比如托管、研学或幼小衔接；并入，与另一所学校合在一起；退出，关门。每一种都是一个很重的决定，影响的是一批具体的孩子。

一所学校走到这一步之前，大多已经经历过很长一段隐藏和撑住。本书不替任何学校做这个决定，只想把一件事讲清楚：在隐藏和撑住的那段时间里，使用账是还有机会补的。

◆ 七、先把两笔账分开记

话说到这里，该落到手上了。我的想法很简单：第一件事不是去招更多的人，而是把两笔账分开记。

我们借用一个本书后面会用到的说法。学校价值有三条再生的路，本章只用到其中两条。效能再生（第一方程）是校长们最熟的那条：怎样让误差最小、冗余最小、亏损最小，怎样把有限的信任、资金和干劲用在刀刃上。

预算、租金、人力、考核，都在这一条里。实践再生是学校和家庭、孩子之间一轮一轮试出来的东西：卡在哪里、试了什么、换了什么办法、谁接着往下带。价格账归效能再生，使用账归实践再生。生源退潮的时候，只拧第一条，等于只认价格账。

分开记，要的不是新系统，而是三张表，三个人，一个月一次。

价格账表，由财务和招生办联合做，月初出：在读人数、本月新增、本月流出、折扣和减免占学费收入的比重、租金占收入的比重（江城2022学年是四成九）。这张表回答“我们还撑得住多久”。

使用账表，由班主任写、年级组长汇总，月底出，每个孩子一行，只有三栏：这个月他在哪里卡住了；谁接住了；下个月谁继续接。三栏填不上的，就是使用账上的空白。这张表回答“家长凭什么留下”。

续读线索表，由校长本人看，每个学期两次：每个孩子的家庭，在做续读决定之前，有没有人跟他们认真谈过孩子的成长。

三张表的用法，我设想过一个最简单的版本。每月底，我把价格账表和使用账表并排放在桌上，只问三句话：哪一格的数字和上月方向相反；哪个孩子的第三栏空着；哪个家庭这个学期还没有人和他们好好谈过。三句话问完，会议就结束了。问出来的每一件事都落到一个具体的人头上，不需要再开第二个会。

这三张表省下的是什么？省下的是月底拿着一个总数干着急的时间。有了分开的两张表，校长在会上问的就不再是“这个月招了几个”，而是“这个月丢掉了哪几格”。

读这两张表要守一条纪律：价格账表上的数字，一律不拿去考核班主任；使用账表上的记录，一律不拿去评比孩子。前者一旦进了考核，班主任的时间就挪去帮招生办找人；后者一旦进了评比，孩子的卡壳就成了需要藏起来的东西。两张表是给校长和老师照镜子用的，不是用来给人打分的。

回写也要想清楚。使用账一旦被认真地记下来，会改写价格账的前提。一个孩子能不能在这里留满六年，直接决定了他的“在读年数”，也就决定了折扣该给多少、拉新该花多少。这是实践再生对效能再生的回写，我会在后面几章把它写成可以照着做的东西。

还有一件事要说明白。分开记账，不是给校长多加一份工作。多数学校已经在做这三张表里的大部分内容，只是它们散落在财务的表格、班主任的本子和校长的脑子里，没有人把它们摆在一起看。

摆在一起，第一次花的时间多，之后每月不超过一个下午；省下来的，是那些为了一个总数召开的紧急会议。会议省下的时间，要回到使用账的第三栏：下个月谁继续接。

回头想，那一年的夏天，我最大的误判是把“少了43个孩子”当成了一个要补上的缺口。缺口是可以补的，用活动补，用折扣补，用更勤的电话补。

可是43个座位背后，是43个家庭各自做出的一次判断。补座位容易，改判断难。把力气放在补座位上，意味着默认判断不会变；把力气放在判断上，意味着承认判断已经变了。这是两种完全不同的校长。

生源退潮这件事，我在江城用一个夏天才学会正眼看它。它不是一个要打赢的仗，是一次要重新回答的提问：我们收下的这笔学费，在孩子身上换成了什么，有没有人能证明。后面的章节，都是在回答这个提问；而第一个要回答它的人，是校长自己。

◆ 怎样算错

本章的判断建立在“结构性改变”上：生源退潮不是几个招生季的起伏，而是池子的变小，以及家长算账方式的改变。如果未来三年当地适龄人口回升，同类民办学校没有改变课程与服务，招生与续读却普遍回升，那么这一章的判断要收窄成“周期性低谷”，“熬一熬”就是对的。

另有一条小的、可以直接查的。如果把江城连续几年的直升率和折扣比例摊开，发现直升率的高低几乎完全由折扣的大小决定，与学生在校的成长记录无关，那么“使用账在单独结算”这句话就要收回。价格账与使用账其实仍是同一笔账。

那一年我写下“登记、咨询数据明显对比去年减少”的时候，以为自己在报告一个招生问题。现在我知道，我报告的是一笔账开始变成两笔账。

带 走 的 话

学位有两笔账：价格账靠折扣和分数撑得住，使用账只能靠孩子在这里长成什么来结。

小　账

转的是哪条方程：本章只把前两条拆开来看：价格账归效能再生，使用账归实践再生；意义再生还没有动。

读数当家了吗：已经当家：我把招生数当成了唯一要盯的数，所以防它的办法，是每月把价格账与使用账并排记两张表。

◆

02

第 2 章

读数当家：招生数为什么会接管一所学校

这一章的问题

加大宣传、加码招生考核，为什么改变不了学校的根本处境？

◆ 一、四句话，和一张留着空格的表

2023年8月28日前后，我给全校老师准备开学文案。其中一页只有六行字，是我自己一行一行敲上去的：

“无生不成校 无人不招生 无处不招生 无时不招生 ‘保生’比‘招生’更重要 ‘保生’永远比‘招生’更重要” 〔P07・第72页〕

前四句讲招生，后两句讲保生。我写下它们的时候，觉得自己在做一件很平衡的事：先讲清楚学校靠什么活，再提醒大家，留住比招来更要紧。细看这六行，前四句是动作，有口号的节奏，谁都能跟着念；后两句是态度，念完了，下周一该做什么并没有写。

比这页更早两年，2021年4月，我在集团做“以经营式思维优化组织管理体系”的汇报，里面有一页，是我自己很看重的：

“管理层先思考每月招收几个学生才能顾着自己的年薪（房租、薪资、直接费用）” 〔P11・第9页〕

下面是一张表：年薪100万，每月8.3万；年薪80万，每月6.6万；年薪60万，每月5万；年薪36万，每月3万；年薪30万，每月2.5万；年薪24万，每月2万。每一行后面都留着一个问号：“招收？个学生？” 〔P11・第9页〕

这张表的用意，我今天依然认。一个拿着工资的管理者，应该清楚自己的工资是哪里来的。我在这页开头还写了一句：“管理的底气是：向我看齐！”〔P11·第9页〕意思是管理层自己先算，不让别人替自己算。

100万除以12，是8.33万，我在表里取了8.3万。这个除法本身没有任何问题。让我停下来的，是表上那个空格。表只教大家算到“我每月要有多少钱进来”，往下一步，是“所以我每月要招几个”。这一步算得越熟，一个人的目光就越被牢牢地钉在一个数上：招几个。

这张表有一半是对的。对在它的对象：它问的是管理层，不是一线老师；它让年薪一百万的人和年薪二十四万的人都先面对同一个问题，而且从最高的一行算起，自己先算。

错在它没有写完。表的最后一栏应当还有一问：这些孩子进来以后，你打算让他们得到什么，多久以后，谁来作证。这一问当时我没有写，写不出来，因为那一年的重心，摆在“活下去”上。

这两页文案，隔着两年，出自同一个人的手，讲的是同一件事的两面。第一页讲全校的动作，第二页讲管理层的算术。两页合起来读，学校的重心在哪里，已经写得很明白了。那时候我没有这样读，我只觉得自己在把管理做细。

这一章要讲的，就是这个数怎样从一个读数变成一所学校的主人。

◆ 二、“招得多说明办得好”

这个数为什么这么有力？因为它背后有一个几乎不用证明的默认看法：招得多，说明办得好；招不上来，就是宣传不够。

这句话有它的道理。家长用脚投票，来的人多，至少说明门口有吸引力；人少，要么是知道的人少，要么是知道了不来。对一个只有账面压力、没有时间做长远规划的校长来说，把“招不上来”归结成“宣传不够”，是最省力的解释，也是最容易安排动作的解释。宣传不够，就加大宣传；加大宣传还不够，就加码考核。

江城那一年，我们是照这个解释做的。我把当年的几组数字，放在一起看：

建了120家招生合作单位，合计推荐45人〔P05・第25页〕。办了24场《“幼”见美好》主题活动，走进31所幼儿园，“总计：2312人，转化 19人”〔P05・第27页〕。2312人，原文没有说明是否去重，我只能当作触达的规模；19除以2312，不到百分之一。

品宣上，公众号推送88篇原创推文，涨粉4158；视频号178条，涨粉514；抖音167条，涨粉1975〔P05・第28页〕。

三项合起来，涨粉6647（4158＋514＋1975），平均每条内容：公众号约47个，视频号不到3个，抖音约12个。有的视频浏览量过了百万。我在汇报里还写了一句话：“宣传的本质：重复 产品的本质：精致”〔P05・第29页〕。

这些数字，每一个都是真实的辛苦换来的，每一个都有人加过班。我现在想问的是，它们加起来，推动了什么？

同一份汇报，往后翻到第38页：“同期今年比去年低”，“学前，新一合计少43人”，“登记、咨询数据明显对比去年减少”〔P05・第38页〕。

我把这几个数再摆开：触达2312，19人转化，转化率不到百分之一；而同期的学前和新一年级，合计比上年少了43人。我们的努力，大部分落在了“让更多人知道”这一头。

知道的人越多，要问的人不一定越多；问的人越多，来的人也不一定越多。每一道门槛，都在筛掉一批人。筛掉他们的，不是我们的声音不够大，是门槛那一头的东西，家长一时看不见。

触达多了，成交少了。触达的人次在增加，登记和咨询却在减少，说明宣传喊出去的声音，并没有变成家长愿意来问的理由。“宣传不够”这个解释，在这里站不住了。再喊一遍，只是同一句话的重复，而重复的前提，是对方愿意听。

◆ 三、读数怎样接管一所学校

这件事我想了很久。我们不妨先问：招生数到底是什么？

招生数是一个数。它只告诉你这个学期来了多少人，不告诉你他们为什么来、来了以后得到了什么、想不想留下。这样的一个数，在本书的说法里叫做读数：像

体温计上的刻度，反映状态，不是状态本身。读数是必须有的，没有它，学校连自己病在哪里都看不见。

问题出在读数被拿去干了另一件事。用导言里的三条方程来说：

招生数这个“数”，落在意义再生那一头：它是一个数学形态的信息，把无数个家庭的选择压缩成了一个数字。压缩的时候，家长的理由、孩子的处境、学校到底给了什么，全部被抹掉了，只剩下数。这是第一步：数与意义断开了。

断开的后果很具体。一个家庭为什么来、来之前担心什么、走进校门第一眼看到了什么，这些话很难放进一张登记表的格子。表格里留不下的东西，就进不了会议；进不了会议的东西，学校就当它不存在。

然后，效能再生那一头把这个数拿了过去。效能再生要的是“最小亏损”，要一个明确的靶子，才能算出怎样配置资源最省。招生数恰好是最现成的靶子：容易算，容易比，容易下指标。于是它成了单一的优化目标：钱往招生上配，人往招生上调，时间往招生上让。这是第二步：数成了唯一的靶子。

数学上，这叫单轴目标函数：只有一根轴，所有的力气都往这根轴上量。一所学校的好坏，本来要看很多根轴，孩子的卡点、教师的内能、家长的信任、钱的出入；只留一根轴，别的几根就变成了这根轴的成本。老师的耐心是成本，课堂的从容是成本，慢下来等一个孩子也是成本。

这两步合在一起，就有了读数当家：一个断开了意义的数字，被拿去当作学校所有资源配置的单一方向。

接下来是第三步，也是最容易被漏掉的一步，回写。靶子一旦定了，它就要改写另外两头。教师的时间，从试错与兑现挪向推销：原来用来想一个孩子哪里卡住了的时间，变成了转发朋友圈、陪家长看校园、准备宣讲PPT的时间。

这就是实践再生这一头最先出问题的地方：学校和家庭之间一轮一轮试出来的东西，因为没人有时间，试得越来越少。

这样转一圈下来，学校只剩下一条方程在转，而且转的是一个读数。**只会招生的学校，转着的只有第一条方程，而且转的是一个数。**

◆ 四、承诺越吹越大，利润中心只剩一个

读数当家之后，学校里会出现两样变化，我在江城都见过。

第一样，承诺膨胀。招生是对外的，对外就要有话说；话要有力，就要说得比别人好，说得比自己上一年还要好。“只教知识”变成“全人教育”，“全人教育”变成“国际视野、中西融合、个性成长”。

每一次升级，都是为了让家长觉得这里值得选。可是宣传里写下的每一条，到了教室里都要有人兑现。兑现的人是老师，而老师的时间，刚刚被招生挪走了。

我在2023年的汇报里写过一句，说的正是这件事的结果。我把它放在问题单的最后一项：“讲得多做到的少”〔P05・第37页〕。这五个字，是我给自己写的病因，不是别人替我写的。

承诺膨胀还有一种更隐蔽的形态，我自己也写过。开学文案里，我把全校的工作目标定为：“学生零流失 家长零投诉”〔P07・第74页〕。零投诉是一个读数，读数一旦成了目标，下面的人会用最省力的办法达成它：不让家长有机会投诉。这两个“零”后来出了什么问题，第3章专门讲。

第二样，利润中心只剩一个。我在回应集团来信的那份文案里，有一段话，对着的恰好是这件事：

“如果一个民办学校只有招生办是利润中心，其余部门全部是费用中心，这是管理者的悲哀！也是管理者落后的观念与思维方式”〔P07・第40页〕

我那时候是在对集团的管理者说话，说的是组织结构。今天回头看，这句话我要对自己再读一遍。招生数当家之后，整所学校都会向“只有招生办挣钱”滑过去：班主任是费用，课程是费用，家校共育是费用，教研是费用。

每一个费用中心，都面临一个朴素的压力：证明自己的钱花得值。证明的最简单办法，就是说自己对招生有帮助。于是每个部门都在为招生找理由，每个部门的工作都被招生翻译了一遍。

这不是谁的错。每个人都在做对自己合理的事。合在一起，学校就变成了一台只向一个方向转的机器。

◆ 五、两条回写：家长想要什么，老师有多少时间

读数当家造成的伤害，大部分发生在回写这一步，而回写是最容易漏掉的一步。我想具体说两条。

第一条，入学的来历，改写家长的想要。家长是怎样被招进来的，决定了他会怎样看待学校。如果一个家长是被“全方位培养”“名校升学”招进来的，他入学以后就会拿这几个词来量学校。学校第一年按这几个词做了，第二年家长的期待就升了，因为你已经证明了你能做到。

我在江城听到的那句家长整体感受，就是这样一个循环的结果：第3章会讲到，家长要的是“溢价”，进步和改变在他们眼里是应该的，并没有超越期待。承诺越大，家长眼里的“应该”就越大。承诺把“溢价”的价码抬高，兑现却被招生挪走了时间，两头一挤，学校就站在了“应该”的缺口上，学校越是进步，越是赶不上这个“应该”。

第二条，招生指标，改写教师的时间。这一条我记得很清楚，因为我自己也在做。我在2023年秋季开学文案里，给全校定过一个很具体的目标：

“寒假完成350人目标是基本任务！达到380人是奇迹！！！”〔P07・第74页〕

那个目标是为一个具体的学校定的，数字本身没有错。我想说的是它在整个学校里引起的变化：目标是一个数，数要有人去完成，完成数的人要有时间。这个时间，从哪里出？

从老师给孩子们批改作业、写成长记录、和家长认真谈一次的那些时间里出。一位班主任一天只有那么多小时，用来帮学校找人的时间多一小时，用来看清一个孩子的时间就少一小时。

还有第三条，我只写它的名字：第391号《价值是谁创造的？》里讲到“成交回写”，意思是成交的方式会反过来改写成交以后的关系。这里只借用这个名称，不展开。

两条回写加在一起，形成了一个很熟悉的循环：为了招到更多的人，承诺越来越大；承诺越大，家长眼里的“应该”越高，教师要用越多的时间去兑现；教师的

时间被招生占去，兑现得越差；兑现越差，口碑越差；口碑越差，招生越难；招生越难，又要加大宣传和指标。

学校版的同一性陷阱，就是这么一圈一圈转起来的：越想靠招生来区别于别人，宣传和承诺越趋同于别人，别人也在做同一件事。

◆ 六、站内三本书，各说中了一半

这件事，站内的几本书已经说到了。

第356号《管理学学派解构入门》说中了机制：哪一角价值先被量成日常流量、进入资源分配，哪一角就先当家，“流量先于存量，存量先于潜量”。

招生数正是学校里最先被量成日常流量的那个数：每天有人报名，每周有人汇总，每月有人考核。续读、成长、口碑，都是存量和潜量，它们的账期长，来得慢，在资源分配的会议上永远排在后面。

第391号《价值是谁创造的？》说中了性质：读数会回头改人，“流量是水花，品牌是落下之后的水位”。水花是招生的热闹，水位是家长一句一句传出来的口碑。我在简历里写过那句让我自己不断回来读的话：“品牌不是宣传出来的，是家长一句一句传出去的。”〔P00 · 简历〕写下它的时候，我已经在办学中交过不少学费。

第345号《SDE个性化教育新产业经济学》补了一句：招生解决触达，续读才是适配。触达的意思是“让家长知道”，适配的意思是“让这一家真的需要这所学校，并且得到了”。江城的24场活动、触达2312，做的是触达；转化的19人，是触达到适配的最窄一道缝。

再补一层。“保生永远比招生更重要”这句话，比多数同行早一步看到了存量，我至今认它。可是第356号提醒的那件事同样适用于它：存量一旦被量成每天的考核数，也会被量化当家。

保生率进了班主任的考核，班主任的目光就从孩子移到了数字上，开始想怎样让这个数好看，而不是怎样让这个孩子留得住。早一步看到存量，不等于逃过了读数。

三本书各说中一半：第356号看到了机制，第391号看到了性质，第345号看到了分界。

本书多走的一步，是用三条方程说明读数当家为什么会让学校越招越空：它让三条方程里只剩一条在转，而且转的是一个读数；另外两条没有人供给燃料，慢慢停了，停了以后，招进来的孩子没有地方长，也就留不下，留不下就要再招，招得更辛苦。越招越空，是从这里来的。

下面是一个设想的例子。

一家饭店，老板觉得生意要靠人气，就把每个员工的考核定成一件事：每天进店人数。服务员为了完成指标，一个个跑到门口拉客，有的还给路过的人递小礼物。进店的人确实多了，可是服务员都在门口，里面没人上菜，厨房也没人盯着，因为盯后厨不算进店人数。

菜越做越咸，上得越来越慢。头一个月，数字漂亮。第二个月，来过一次的客人，十个里有七个没有再来；新来的人要拉，老客人不拉了，而老客人本来是这家店最稳的底。老板于是再加码，进店一个人奖励多少钱。服务员更往门口挤。

某天，一位常来的老先生走进来，坐了二十分钟，没有人理他，他起身走了，临走说了一句：“你这儿热闹，可是没有人认识我了。”老板把这句话听进去，是在那个月的月底。

这个例子里，进店人数是读数。它本来是一个有用的读数，可是一旦定成了唯一的考核，所有的手脚都往它那里伸。后厨和老客人，这两样真正决定饭店能不能活下去的东西，被晾在一边。

读数当家为什么难被发现？因为它从不以“当家”的面目出现。它每一步都披着一个体面的理由：为了生存，为了对举办者负责，为了让更多孩子有学上。理由每一个都站得住，合起来的结果，却是学校只剩一个方向。

◆ 七、先查三个信号，再把读数放回原位

读数当家有没有发生在你的学校，不必等到数据难看的那一天。我想出三个很笨、很直接的信号，校长一个人就能查。

第一个信号，看会议上第一个出现的数。每周的行政会、每月的中层会，主持人开口第一个报的数是什么？如果永远是报名数、咨询数、到访数，而续读、成长记录、家长反馈排在最后，或者根本不出现，那么学校的重心已经在那里了。会议是一所学校最诚实的镜子，它不撒谎，因为参会的人每次都在用时间投票。

第二个信号，看教师一周的时间花在哪里。让一位班主任把一周的工作列出来，标出和招生有关的：转发、陪同参观、宣讲准备、家长群里的维护。再标出和孩子、家长深谈有关的。两类时间的比例，比任何考核表都更能说明读数有没有改写时间。我强调，这张表只用来看，不用来评，否则它自己就变成了新的读数。

第三个信号，看宣传里的话有几句能指向具体的孩子。把近一个月对外发出的文字摊开，每一句承诺，问一问：这学期有没有哪个孩子的哪件事，可以让我拿出来给这句话作证？拿得出来的，留；拿不出来的，减。这就是我在文案里写的“为浮夸的宣传做减法”。

三个信号，不需要外请顾问，也不需要新系统。它们要的只是校长肯在某一个周五的下午，把这三件事自己查一遍，并且做好准备，接受不好看的结果。

三个信号查完，话说到这里，我想提供几样可以照着做的东西。读数不能去掉，只能放回原位。

第一，读数分层。把学校里常见的数字，按它们到来的快慢，分成三层。快的一层是流量：咨询、登记、参观、报名，每天有、每周汇总；中间一层是存量：在读、续读、转出；慢的一层是潜量：孩子长成什么，家长一句一句传出去的话。

流量归招生办看，存量归校长和年级组看，潜量归班主任和孩子看。会议上，三层的数字同时出现，不允许只有第一层。

第二，招生数旁边永远并排两个数。一个是“无推销续读占比”，借第391号的名字，我的用法是：续读的家庭里，没有靠折扣、人情提醒或者学校催促而自己决定续读的，占多少。

另一个是“来路卡”，借第356号的“目标来路卡”这个想法：每一个招生目标，旁边写三行，谁定的，依据什么，完不成会怎样。三行写不出来的目标，先不

下发。这两样由校长办公室每月出，一页纸；省下的时间，是开会时不再为“怎么又少了几个”争论。

第三，指标不进教师的考核。招生指标可以进招生办和管理层的考核，但班主任和任课教师的考核里，只放“孩子有没有被看见”这一类使用账的东西。管理层先自己算清年薪背后的人数，是示范；把同一道算术压到班主任头上，是转嫁。

第四，宣传只讲已经发生的事。我在同一份文案里写过一条：“求真（例如:为浮夸的宣传做减法，各学校品宣就该转型低调的教育内涵风）”〔P07・第42页〕。这是我自己给宣传定的规矩：不夸大，不妄许，宣传里写下的每一句，三个月后要有人能指着某个孩子说，这句话是真的。

第五，保生要改个法子写。“保生永远比招生更重要”这句话，我今天依然写在开学文案里。只是它也会被量化当家：保生率一旦成了考核指标，班主任的目光又会从孩子身上移到数字上。所以我建议保生只作为诊断读数，不作为考核指标，旁边另配上面的无推销续读占比。

我在2021年的汇报里回答“为什么要不断优化管理体系”，写的是三条：“开源节流”“培养人才”“深耕口碑”〔P11・第4页〕。三条里，只有第一个有数字，另外两个，是需要用别的办法去看的。

我在2023年给江城定下的三年重点，其中一条是：“全心全意一对一助力在校学生的‘全面成长’”〔P05・第43页〕。在校学生排在第一位，招生没有出现在这一页里。当时我以为这是一句宏愿，今天读它，更像是一张还没有被执行的调度单：时间先给在校的孩子，剩下的才给招生。

对招生办的同事，我想把话说在前头：这五样不是要削弱他们，而是把他们从“学校唯一的出口”这个位置上请下来。

招生办的人最清楚家长在门口问什么、犹豫什么，这些话如果只停在登记表的一格里，就是浪费；如果每月整理成一页“家长问了什么”，交给班主任和课程的同事，招生办就成了学校听见家长的耳朵。省下来的时间，是原来用在补数字、赶汇报上的那部分，去向是多听十个家庭的原话。

这五样做完，招生办的人并不会闲下来，他们做的还是招生，只是不再是学校唯一的重心。校长的位置也变了：从“盯数字”变成“盯数字背后有没有人”。

最后补一句，也是对自己说的。读数当家这件事，最难的不是看懂，是承认。校长每个月要向举办者交一个数，举办者每个月要向银行、向房东、向投资人交一个数，每一层都有每一层的账期。

在这样的链条里，没有人是坏人，每个人都只是把上面递下来的压力，原样往下递了一层。要停下来，只能从自己这一层开始：先把自己手里那个数的位置摆正。

◆ 怎样算错

本章的判断是：读数当家会让学校越招越空。如果出现这样的证据，这句话就要收回：在续读率没有上升的情况下，加大宣传仍然让新生数连续三个以上招生季增长，而且这些新生的续读率不低于老生。那就说明宣传和招生指标本身就能长出学校，“越招越空”不成立。

另有一条。如果把一所学校所有班主任的时间记录摊开，发现挪去做招生的时间并没有减少他们和孩子、家长的深谈次数，那么“招生指标改写教师时间”这条回写就站不住。我要把第五节整节收回。

第三条是方法上的。如果一所学校把招生数从考核里撤掉一个学期，教师用于深谈的时间没有增加，家长的续读意愿也没有变化，那么“读数改写时间”的链条就断在中间。我要回头重查是哪一环出了错。撤掉一个读数，是检验它到底当没当家的最直接办法：撤了之后什么都没变，它就没当家；撤了之后整所学校都慌了，它早已当家。

那一年，我在开学文案里把“保生”放在了“招生”的后面。现在我会把它们的次序对调过来写，并在旁边多写一行小字：先问这个孩子明年还在不在，再问今年还差几个。

带 走 的 话

读数一当家，学校就只剩第一条方程在转，而且转的是一个招生数。

小　账

转的是哪条方程：本章从第三方程起手，招生数是断开了意义的数学态信息；它被第一方程当成唯一目标，再回写到第二方程，挤掉教师的时间。

读数当家了吗：当家了：招生数成了唯一的考核；防它的办法是看会议上第一个出现的数，看教师一周的时间花在哪里。

◆

03

第 3 章

学校是个捆绑包：家庭交学费到底买了什么

这一章的问题

家庭交学费，买的究竟是什么？为什么“留下来”比“招进来”更说明问题？

◆ 一、一张清单里的第四行

2023年3月，我给全校做过一次“精细化管理”的汇报。课件里有一页，把学校的日常管理拆成四类，四类分别是行政常规、教学常规、课程常规，最后一类写的是：

“4、招生+保生管理（①生源观+②试读生+③老生留存率）” 〔P01・第10页〕

这一行在清单里排在最后，占的地方最小，可它其实是前三行的“验收栏”。行政、教学、课程做得好不好，到头来看的不是我们自己打几分。看的是一个孩子一学期之后还在不在，一个新来试读的孩子一周之后愿不愿意留下，一个老生的家长在学年末那几天有没有来问转学的事。

试读生这件事，我们是认真做的。年级组长的工作清单里专门有一条：

“招生工作跟踪:做好每次年级试读生插班生的面谈及反馈记录工作，跟进插班生的综合情况” 〔P01・第39页〕

五六年级组长的清单里，同一件事又被归在“教学保生方面”下面：插班生的面谈工作，插班生的情况跟进〔P01・第40页〕。我把它放在“教学”底下，而不是“招生”底下，这是有意的。

一个试读的孩子来了，第一周是谁接住他，哪一节课他举了手，哪一顿饭他没吃下去，面谈时家长问的第一个问题是什么，这些都要写下来。写下来不是为了成交，是为了让这个孩子如果留下，接手的老师手里有一页纸，知道他从哪里来。

这件事我现在回头看，做对了一半。做对的是，我很早就把“来”和“留”放进了同一张清单，没有让招生办一家去管；没做透的是，三个小项里只有“生源观”是个理念，试读生是个流程，老生留存率是个数字。三样东西排在一行里，我没有追问过：一个家庭每个学期交出去的那笔学费，到底在换什么？

◆ 二、“保生永远比招生更重要”

那一年秋季开学前，我写给全体老师的开学分段文案里，有一页四行口号，是招生的：无生不成校，无人不招生，无处不招生，无时不招生。同一页的下半截，我加了两行字：

“‘保生’比‘招生’更重要”〔P07・第72页〕

再下一行，是加重的版本：

“‘保生’永远比‘招生’更重要”〔P07・第72页〕

翻到下一页，我给班主任写了新学期带班的核心目标，一句话，没有修饰：

“学生，一个都不能少”〔P07・第73页〕

再下一页是全校的工作目标：“学生零流失 家长零投诉”〔P07・第74页〕。

这几页我今天重读，心里是复杂的。复杂的地方在于，我当时是真心的。一所学校的账，最怕的就是前门进、后门出：招进来二十个，走掉十八个，招生办再辛苦也是往漏水的桶里倒水。我在民办学校这些年，亲眼见过这种桶。所以我把“保生”写在“招生”前面，写成两遍，还加了个“永远”。

可是同一份汇报里，我也亲手写了两个“零”：学生零流失，家长零投诉。这两个零，几年里我反复讲，每次开学都讲，它们后来出了问题——这个问题放到下面再说。先要问的是，在招生和保生之间，我们到底在“保”什么。

保一个孩子不流失，不等于保他在这里长大。一个孩子可以因为搬家、因为家里没人接送、因为父母换了城市而离开，这些事学校的力气使不上。但也有很多孩子，是在某一个学期的某一个下午，家长心里那杆秤动了一下，才开始打听别的学校。这一下，在学校的表格里没有位置，在家长的心里却有一个很具体的理由。

要弄明白这个理由，就得先听听家长自己怎么说。

◆ 三、家长说的“刚需”和“溢价”

2022年8月，我在校区做了一次内部汇报。那次的开篇不好讲，我把家长的话原样摆了出来。家长的统一感受，是学校的孩子和公立学校的孩子对比，“和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕。我接着写：

“不管家长多认同我们的理念，关键是家长的刚需是：公立给到的分数”〔P10・第18页〕

刚需后面跟的是“公立给到的分数”，也就是成绩和出口。那一页的意思很直白：理念是理念，刚需是刚需。认同你的办学理念的家长，照样要看孩子的成绩、看孩子的出口。

再翻一页，我写了一段到今天都觉得难受的话。学校这一年的确“进步了”，的确有“改变”，可是在家长看来，那是“亡羊补牢”，是“应该的”“本来就该这个样子”，所以：

“家长们要的都是‘溢价’成分。（费效比）”〔P10・第19页〕

“刚需”和“溢价”，这两个词是我从家长的口气里捡来的。刚需，是你不给我，我就不来：安全，吃得下饭，作业有人看，成绩不掉队，到了六年级有一条体面的出口。溢价，是你给了刚需之外的东西，我才愿意比公立多花这份钱：我的孩子在这里被看见，被认真对待，有人记得他上学期卡在哪里。

这样一听，“家长买的是学位和分数”这句话就露出了毛病。它在刚需那一半是对的，在溢价那一半是错的。更要紧的是，它把学费当成一次性的交易，好像交了钱，换了学位，换了分数，账就两清了。可家长的话明明是在说另一件事：我每一个学期都在重新算一次账，拿你给我的，和别处能给我的比。

◆ 四、四种答案，五格捆绑包

站内第463号《AI会取代老师吗？》讲过一个很好用的说法：学校和老师是一个捆绑包。它拆开来有五样：讲清楚，看管与节律，督促，认证，陪伴卡住。这本书里的一句话我很喜欢，用在这里恰好：

“食堂不是因为私厨不好才存在的，它是因为私厨太贵才存在的”

意思是，学校这个“食堂”之所以成立，从来家里并非做不出这些事，只是一家一户自己做，太贵了。

讲清楚，家长可以请家教；看管与节律，可以请托管；督促，可以买一个盯作业的软件；认证，那张纸公办学校同样能发；陪伴卡住，是最贵的一格，因为它要有一个人，在孩子卡住的那个下午在场。第103号《老路已被包办》把这一格说成教育真正的原材料：“卡住而无人供给的那段时间”。

我把自己手里的材料翻了一遍，发现家长对“学费买什么”的回答，其实有四种。

第一种是学位。孩子要有书读，要有一所离家近、说得出名字的学校，这是最基本的一格，对应的是“认证”和“看管”。

第二种是托管。家长要上班，下午三点半之后有人接着带，周末有人安排，住读的孩子有人管夜晚。对应的是“看管与节律”。

第三种是分数。公立给的分数，我们得给，而且得给出口：幼小衔接，小升初，初中升学。对应的是“讲清楚”“督促”和“认证”三格。

第四种是成长。这是我们自己最爱讲的一种：习惯，品格，兴趣，一个孩子慢慢成为他自己。它对应的是最后一格“陪伴卡住”，也部分地压在“督促”上。

四种答案并不对应四类家长，它们是同一个家长在不同年份会换着说的四句话。一年级的家长说的是托管和习惯，四年级说的是分数，六年级说的是出口，中间任何一个晚上孩子哭着回家，他们说的又是成长。

把这四种答案放进五格里，再看每一格眼下谁在拆，局面就清楚了：

捆绑包的格子	家长常用的说法	眼下谁在拆这一格
讲清楚	讲得明白，孩子听得懂	教辅与网课；AI答疑，把讲解变得极便宜
看管与节律	有人管，作息稳	公办课后服务；托管班；住校托管
督促	作业有人盯，不拖拉	家教；作业软件；AI陪练
认证	学位、学籍、毕业证、升学出口	公办学位提供者；政府购买学位
陪伴卡住	有人记得他卡在哪里	暂时少有人拆，最贵，最难规模化

这张表里的判断是我的，不是哪本书给的：前四格正被拆走或者已经被拆走，最后一格拆得最慢。民办小学的学费，如果主要靠前四格撑着，学费就得跟着前四格的行情走，而前四格的行情是往下的。学费要想撑得住“溢价”，得靠最后一格，以及把最后一格做成家长看得见、说得出的东西。

这张表可以变成一件年级组长手里的小事，我建议叫它“五格自查”。谁来做：每个年级组长，带着正副班主任一起。什么时候：每学期开学第八周一次，学年末再一次，各用一节例会的时间。

怎么做：每个班在五格里各写一句话——这一格，我们班本学期给了每个家庭什么，家庭自己说得出来吗；写不出来的格子，就是下学期要补的格子。

时间从哪里来？从每周重复的招生进度汇报里匀：年级组长手里那一页招生数字，改成一个月看一次，省下来的两三个例会，用来过这五格。这样做的目的很朴素，让老师们自己看见：哪一格是底线，哪一格是溢价，哪一格我们做了而家长并不知道。

回到我的汇报。我在那份汇报里写“我们不能道德式的自我感动”〔P10・第19页〕，现在看，那句话针对的就是这件事：我们把进步当成卖点，而家长把进步当成底线。前四格是底线，做好了只是不被换掉；让一个家庭愿意多付“溢价”的，是第五格。

◆ 五、留下来的数字，说的是另一件事

“留下来”这件事，我们不是没有数字。2023年的汇报里，我曾经很自豪地写过两条：

学前毕业生27人，报名小学17人，直升率63%；六年级毕业生38人，报名初一22人，直升率58%。两条后面，我都写了同一句话：创校以来最好记录〔P05・第25页〕。

这两个数字的确是进步。可是今天我把它们换一个方向读。27个孩子从学前毕业，17个报名本校小学，那么有10个选择了别处；38个孩子六年级毕业，22个报名本校初一，有16个选择了别处。创校以来最好，意思是以往更低。学校用了好几年，才让学前毕业的孩子里有六成多留下来。

“留下来”之所以比“招进来”更说明问题，原因就在这里。招进来的数字，是一次交易的结果，家长在做决定的那天，手里只有招生季的信息：宣传片、咨询老师的话、试读半天的印象。

留下来的数字则是一个家庭用整整一年、两年、六年的亲眼所见做出的决定。他手里有班主任的家书，有孩子书包里的作业本，有饭桌上孩子说起老师时的语气，有每一次投诉被怎样回应的记忆。

所以，续读与直升，是家庭用脚投的票，学费是家庭先交的定金。定金可以靠招生话术换来，投票不行。

还有一层，是我在另一份汇报里写下的。那一年我把学校的“致命问题”分成四个板块，第三个板块写的是：

“流失学生积累的‘差评’口碑，干扰家长‘择校决策’”〔P10・第23页〕

下面列了三条：团队自信力，保生（那时我写的是“没有‘经营好’内部数据”），口碑重塑和品牌重塑。这张单子我自己看得很清楚：流失的学生不会消失，他们变成了镇上、小区里、家长群里的一句话。一个孩子走了，招生办要补的不只是一个名额，还有这句话在下一个招生季里的分量。保生不保，招生的成本就在往上滚。

由此可以看到，“留”与“来”并不是两条线。一个家庭的去留，既是上一年学校做得如何的结算，也是下一年新家庭手里最可信的那份材料。招生季里家长问得最多的那句“你们学校怎么样”，真正的答案不在宣传册上，在已经走掉和仍然留着的那些家庭嘴里。

这也是我后来越来越警惕“保生”的原因。因为保生本身，如果用得不对，也会变成招生的同类。

◆ 六、两个“零”的毛病

学生零流失、家长零投诉，写进了我们的精细化清单，也写进了每个学期的工作目标。它们的出发点是好的：流失和投诉是最直接的警报，用“零”做目标，大家就都有了紧迫感。

我现在看到它的毛病，在于“零”是一个读数，而读数一旦成了目标，就会回头去改人。

班主任被要求“学生一个都不能少”，他的第一反应是：这个家长在犹豫，我要打电话。打电话本身是好事。可是当考核按流失人数算，电话的内容就会悄悄变——从“孩子最近在班上的情况”，变成“您看，还有什么需要我们调整的，能不能再给我们一次机会”。对话的重心从孩子挪到了留住。

“家长零投诉”更细一层。投诉是家庭在说：这里有一件事没有做到。一个学校如果把投诉当成要消灭的东西，它消灭的第一批对象，往往是说出问题的人，问题本身倒留着。我推想，有的班主任会开始劝家长“别在群里说”，会在家长开口之前先把话堵回去。投诉没了，问题还在，而且从桌面沉到了桌下。

站内第356号《管理学学派解构入门》说过一个机制：一项价值一旦被量成日常流量、进入资源分配，它就会先当家。留存率也在这条线上。把它考核化，班主任、年级组长、校长，所有人的时间都会向它弯过去，而留存率衡量的东西——家庭是否信这所学校——反而会被“留住”的动作伤到。

我建议把留存率只当诊断读数，不进个人绩效，另外配两个“表外读数”。一个是无推销续读占比：续读的家庭里，有多少是没有经过任何一次学校主动劝留，自己报名的。

一个是把“零投诉”改成“零隐瞒”：不要求没有人说话，要求孩子身上发生的问题，家长在第一时间从学校这边而不是从别处知道。“零”的数字不动，但换了一个不会逼人说假话的口径。

这里有一条界线，是我这几年才看清楚的：**保生如果只是把人留住，它就是招生的另一个名字；保生要保的是那个孩子在这里的成长史没有断。**

◆ 七、第五格，我们到底做在了哪里

说“陪伴卡住”最贵，我得交代一下，这一格在我们学校是怎么落地的，免得空谈。

第一处是班级里的两个人。我们给每个班配了正副两位班主任，叫“双班主任责任陪伴制”。课件里的分工是：正班主任管学习，做细学情分析，做精班级管理；副班主任管生活，午睡和晚睡巡查，吃饭喝水，陪餐取餐〔P01・第41—43页〕。

这个分工原本是为了把“看管与节律”那一格做扎实。做着做着，我发现它同时在养第五格：因为有一个人专门看着孩子吃了多少、睡得好不好，孩子卡住的那个下午，才有第二个人看得见。

第二处是十二大课程。从一封家书、假期家访、家校会、学业评价手册，到特殊时光、一对一沟通、固化沟通，再到学习负责人、家长课堂、为你读书〔P01・第44页〕。在《教育在场，家校共育》里，我这样概括这套东西的样子：

“有人负责，有人学习，有人陪伴”〔P06・第9页〕

后面还有一句，有人记录。我要承认的是，这套东西我们做了这些年，可是回头问一句：家长看得见吗？说得出吗？那一年家长对我们的统一感受，还是“和公立孩子对比没有竞争力”。第五格我们在做，但它被家长读出来的程度，远低于我们做它的程度。这个落差，正是后面几章要处理的事。

◆ 八、价值和迎合，隔着一道门槛

说到这里，有人会问：既然家长要“溢价”，既然家长是学费的来源，那么学校是不是就该多听家长的？

这个问题我碰到过很多次，最后给自己定下的立场，写在给班主任讲家校关系的课件里。那页把家长放在一个明确的位置上：

“家长是合作伙伴”〔P13・第13页〕

这页课件接着往下写的意思是：家长不是消费者，对任何不合理的、过度的、损害学生利益的要求，要以合适的方式跟家长说清楚。这样的要求我见过很多次。每一件，从一个家庭的角度看都有它的道理，从全班孩子的角度看，则会把学校拖进一个越来越窄的服务通道。

价值和迎合的分界，我把它压成一句话：**迎合是家长点什么，学校做什么；价值是家长没有说出口的那一格，学校也在做。**

我在《教育在场，家校共育》里写过这样一句：“家长选择民办学校，不仅是选择课程、环境和管理，更是在认同一种教育理念、一种成长方式，乃至孩子未来的一种可能性。”〔P06・第4页〕

这句话我今天依然认。家长来的时候带着的是一种期待，而期待有两层：刚需那一层，学校必须做到，做不到就是失职；溢价那一层，学校没有义务一定提供，但提供了，就是在做别人拿不走的东西。

五格捆绑包里，前四格大体属于刚需，第五格属于溢价。迎合的学校，会在前四格上卷：课后服务加时长，作业软件加功能，答疑加频次。有价值的学校，同样守住前四格，但不会把力气全压在这里，它要把省下的力气留给第五格——有人记得这个孩子在哪里卡过。

◆ 九、有线电视套餐被拆以后

我想用一个很家常的画面，把这一章的意思收一收。

早些年，家里装有线电视，一家人交一份套餐钱，几十个频道一股脑儿送进来。真正天天看的，其实就那么三五个：新闻，电视剧，少儿，体育。可是没人觉得贵，因为套餐是打包的，拆不开，你要看那三五个，就得整包买下来。

后来网络视频来了。电视剧到平台上单独买，体育赛事单独买，少儿内容有专门的软件。有线电视的套餐没有降价，也没有变差，只是不再被整包买走了。一年两年，家里有人把有线电视停了。

停的时候，没人去算那几十个频道里有多少是白买的，大家只算一件事：我真正要看的那几个，别处给不给？别处给得更方便、更便宜，套餐就剩不下什么。

学校这个套餐，也正在被一格一格拆开。讲清楚，别处买得到；看管，别处也有；督促，软件在做。家长对学费这笔账的算法，就从“这个学校好不好”，变成了“这几格里，哪几格只有这里能给”。套餐里最后剩下的、别处买不到的那几个频道，才是家长愿意继续付费的理由。

这个画面里有一个细节，我每次想起都觉得准：套餐没有变差，价格也没涨，它只是失去了“拆不开”这个保护。民办小学这些年的处境，和这个很像。学费还是那个学费，老师还是那些老师，家长手里却多了一把剪刀。

过去是“这所学校好不好”的整体判断，现在是五格各算各的账。一所学校想靠整体的好名声，把五格里已被别处替代的几格一并卖出去，家长会在续读的那个学期，一格一格把它们划掉。

所以我在这一章里反复问同一个问题：在五格里，哪一格是我们做了、家长也认、别处又给不了的？答不上来，招生数再漂亮，也只是一次定金。答得上来，这一格才算是学校的价值；而它是学校手里“拥有”的一件东西，还是在学校与家庭之间一次次做出来、也会一次次断掉的东西，是个值得认真追问的问题。

我自己的答案是后者。这一章先把账摆平：家庭交学费，买的是一个捆绑包，其中四格可以被别处拆走，剩下一格要靠一个人在场去做；而一个家庭是否继续交，是它给这一格打的分。

◆ 怎样算错

这一章的判断建立在“家长的选校理由会往第五格集中”这个前提上。

如果有一批学校的家长，选校理由长期稳定地集中在“学位与分数”两项，而且这两项和续读、直升高度相关，那么“第五格决定溢价”这句话要收窄。也就是说，只要学位在、分数不掉，家庭就留，哪怕没有任何人记得孩子卡在哪里。我们就得承认，在那一类学校里，家长买的确实只是前四格。

还有一条，对我自己最重。“保生”这一节里我说，留存率考核化会伤到留存率想衡量的东西。如果一所学校把留存率挂进了班主任和年级组长的绩效，三个学期之后，无推销续读占比没有下降，家长从学校第一时间知道问题的比例也没有下降，那么我的这个担心就是多余的，这一节要删。

这一章里我引用的家长感受，来自一所校区一个学年的一次内部汇报，样本只有一个学校、一个时点。用它去推所有民办小学的家长都这样想，是推过头了；它只够支撑一个更窄的判断：在家长明确说出“刚需”与“溢价”的那一类学校里，前四格是底线，第五格才是让人多付一份学费的理由。

回到2023年秋季开学的那个下午。我在台上念完“学生，一个都不能少”。今天我想补上的，是后面半句：一个都不能少的，不是座位上的人头，是每个孩子在这里被记住的那段日子。

带 走 的 话

学费买的是五格捆绑包：前四格别处买得到，让家庭多付一份学费的，是有人记得孩子卡在哪里。

小　账

转的是哪条方程：本章从第三方程起手，看家长为意义付钱；改写的是第一方程里“学费买什么”的靶子，把四种答案放回五格捆绑包。

读数当家了吗：留存率若被挂进绩效，就会变成新的读数；防它的办法，是只拿它当线索，回头去查孩子的成长史有没有断。

◆



第　二　编

原理：
学校价值的三大发生机制

编　序

这一编（第 4—9 章）是全书的底盘。第 4 章重新定义学校价值；第 5—7 章写效能、实践、意义三条方程，每章讲清关系、起手的路径、推动它的动力和它熄火的样子；第 8 章写实践再生的成熟形态——持史；第 9 章写三条方程怎样健康运行、互相纠缠、互相激发。学校的价值不是学校拥有的东西，是一次次发生出来、也会一次次断档的东西。

第 4 章　价值是发生的：真善美与读数

第 5 章　第一方程·效能再生：最优化与能量

第 6 章　第二方程·实践再生：差异序列与三界

第 7 章　第三方程·意义再生：意义与信息

第 8 章　持史：实践再生的成熟形态

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

04

第 4 章

价值是发生的：真善美与读数

这一章的问题

“学校的价值”到底是什么？它和学费、招生数是什么关系？

◆ 一、同一份文案里的两种话

2023年夏天的最后一周，我改定了秋季开学的分段文案。那是一份给全体教职员工讲话用的稿子，一页一页地翻，每页几行字。稿子里有两处，我是隔了很久之后才发现它们住在同一份文件里的。

一处是第72页，招生的口号，就是第2章引过的那四句，末一句是“无时不招生”。

另一处在前面，第42页，是我写给集团、写给自己的一段话。那一页的标题是“团队第一，自我退后”，里面有一句：

“期待集团打造‘真善美’的团队文化，这也是对十大关系的最高诠释，真善美是最高人格追求，也是敬天爱人的团队文化，真善美解读有千万种，求真（例如：为浮夸的宣传做减法，各学校品宣就该转型低调的教育内涵风）、求美、求善”〔P07・第42页〕

两处放在一起读，有点滑稽。我一边在第42页写“为浮夸的宣传做减法”，一边在第72页写“无时不招生”。我当时写这两处的时候，没有觉得它们在打架。招生是生存的事，真善美是追求的事，一个管今天，一个管长远，各归各的页码。

这一章要做的，就是把这两页并回一页。因为我后来越来越相信，它们讲的是同一件事的两头：一头是学校做出来的东西，一头是学校能数出来的东西。两头之

间到底是什么关系，决定了一所学校是活在“怎样招到更多学生”里，还是活在“怎样把值得留下的东西做出来”里。

◆ 二、“学校本来就好，只是家长不知道”

先把那句最顺口的话摆出来。我在民办学校这些年，这句话我自己说过，也听别人说过无数遍：学校本来就好，只是家长不知道，所以要宣传。

它顺口，是因为它里头有一半是真的。很多学校的确做得不错，却没人知道。宣传的确有用：2023年我们的公众号、视频号、抖音都铺开了，有的视频浏览量过了百万（具体篇数和涨粉数见第2章）。我在汇报里写下的一句话是：

“宣传的本质：重复 产品的本质：精致”〔P05・第29页〕

“重复”两个字，今天回头看，是整个误会的缩影。把宣传的本质当成重复，等于默认：我们要说的东西已经在那里了，剩下的是让更多人听见，听一遍不够就听十遍。这个默认看法里藏着一个很深的预设——价值是学校本来就有的东西，像仓库里的一批货，招生是把货的存在告诉买家。

可是同一年的数据不是这么说的。合作单位建了120家，推荐来45人，渠道招生数据同步增加26%以上〔P05・第25页〕；而几页之后，“同期今年比去年低”，“学前，新一合计少43人”〔P05・第38页〕。

两句话取的比较对象不一样，一句比的是渠道推荐，一句比的是同期整盘。放在一起读才明白：渠道在增，整盘在降。我们花了很大力气，把货的存在告诉了更多的人，可是买家的总数在退潮，退下去的那部分，并不是因为没听到。

这就逼出了一个问题：如果价值是仓库里的货，宣传足够了，人就应当来；人没有来，要么是货不好，要么是价值根本就不是货。

我现在站在后一个答案上。**学校的价值不是学校“拥有”的东西，而是在学校、家庭、孩子、教师之间一次次发生出来、也会一次次断档的东西。**

◆ 三、价值发生出来是什么样子

“发生”这个词，在这本书里不是修辞。我想用一个最小的场景说明它。

2022年8月，我在校区的内部汇报里，借了一个丰田的例子，写过一个很朴素的公式：

“问题=理想-现实。”〔P10・第21页〕

接着我写了：在商业环境下，理想的通用定义是极致的用户体验设定，所有商业问题，都是用户期望和实际体验之间的差异〔P10・第21页〕。下一页还有一句：“永远站在用户的立场上思考问题，这是‘真问题，原问题’的起点。”〔P10・第22页〕

我后来才看明白，这个公式隐含的意思很重：差异不在学校里，不在家长里，在两者“之间”的那个空当里。同样的一堂课，对一个家庭是溢价，对另一个家庭是应该的；同样的一封家书，在一个家庭是被读到，在另一个家庭是被扫过去。

价值不是课本身，也不是家书本身，是这堂课、这封家书落到这个孩子、这个家庭身上的那一刻，被做出来、被看见的东西。

这样一个“做出来、被看见”的过程，在SDE思想里叫作显露（Show）。显露不是学校有一个结构摆在那里，而是一件事在一连串的尝试和比较里，在它所处的关系网里，被一次次显出来。学校的价值显露，我在这本书里写作S3，由三样东西组成：真、善、美。

回到第42页那段话。我当时写的“求真”，举的例子是“为浮夸的宣传做减法”。这个例子放在今天看，是对的，而且比我当时想的要深。真，在学校里首先是如实：对家长说的话，在孩子身上兑现得出；做不到的，不说。浮夸的宣传，不是文笔太花，是它先许了一个愿，而这个愿，没有人在后面等着接。

同一页我给“善”下了一个很特别的解释：“求善（除了善良，例如；还有善于，善于学习，善于反思，善于实干、善于换位思考！”〔P07・第42页〕“善于”这个词，是我当时随手补的，现在看是点睛之笔。

善在一所学校里，不只是人好，是有能力把事推进到孩子身上：善于学习，善于反思，善于实干，善于换位思考。这就是负责任地推进。善若只是心意，家长感受不到；善是推进到了孩子身上，家长才看见。

至于“美”，我在那一页只写了两个字：求美。没有注解。这是我欠的一个注解。我现在的注解是：美，是值得继续的整体吸引。

一所学校有了真，有了善，一个孩子的这一天、这一周、这一年，连起来成了一条家长愿意继续走下去、孩子自己也愿意走下去的路，这就是美。它不是装饰，是一个家庭面对续读这个选择时，那种“还想再来一年”的整体感觉。

所以S3里真、善、美这三个字，我把它们落到最朴素的话：如实，负责任地推进，值得继续。这三样做出来，被家庭看见，被孩子身上的变化证明，学校的价值才算发生了一次。

◆ 四、学费、招生数、续读率、转介绍，都是读数

价值发生出来，我们还得知道它发生了没有、发生了多少。这就需要读数。

第391号《价值是谁创造的？》给了我一个很管用的说法：价值不由东西、人或来往任何一头单独创造，三头彼此生成；至于品牌、现金、名誉，它说，只是读数。把这个说法搬到民办小学来，账目就变得很清楚：

学费，是现金这一栏的读数。家庭付了多少，学校收了多少，是价值被认可的一个下游结果。招生数，是现金加品牌两栏的一跳：学校对外说了什么，一个家庭相信了，付了定金。续读率，是家庭用一年的亲身经历给学校打的分。转介绍，是名誉栏的读数：家庭愿意把自己的信用，借一点给学校。四个读数里，越往后，越难靠话术换来。

第391号还有一个画面，我很喜欢：流量是水花，品牌是落下之后的水位。招生季是水花，学校日复一日兑现出来的东西，沉淀成水位。水花容易看，水位才决定船能不能走。

书里还有一个“三栏读数与层断裂”的说法，讲的是读数和它背后的价值之间，会不会一层一层地脱开。这一条我借来用在民办小学身上，是我自己的应用，不是原书已经证明的结论。

读数本身没有错。我在导言里说过，读数像体温计，没有它学校连自己病在哪都不知道。危险在于读数断开了它背后发生的东西，又被当成了唯一的目标。

我自己在汇报里写过这么一句，把这个危险写得很准，只是当时没意识到：病因单上第五条，“讲得多做到的少、声誉、口碑”〔P05・第37页〕。讲得多，是读数这头的事；做到的少，是发生那头的事。两头脱开的地方，就是口碑塌下去的地方。

这个道理，我在更早的材料里其实写过，只是写在了经营的口吻里。2021年4月，我给集团做“以经营式思维优化组织管理体系”的汇报，第4页回答“为什么要不断优化管理体系”，只有三个词：开源节流，培养人才，深耕口碑〔P11・第4页〕。2023年3月的精细化管理课件里，回答“为什么要做精细化管理”，第三条是：

“有效经营好学校口碑，确保一所学校的可持续发展、不断传递教育影响力”〔P01・第8页〕

两处我都把口碑放在了“经营”的位置上，好像口碑是一样可以被经营出来的资产。现在我会改一个字：口碑不是经营出来的，是一次次兑现之后留下的沉淀。经营的对象是那锅肉（本章最后一节的红烧肉），口碑是肉被吃过之后别人嘴里的话。把口碑当成直接的经营对象，就会滑向“包装”；把兑现当作经营对象，口碑才会自己长出来。

这也是为什么，我把价值的显露S3叫作矛盾的“结算点”，而不叫起点。学校里有预算与理想的拉扯，有家庭期待与课堂现实的差距，有老师的心气与考核压力的相争。这些矛盾每天都在，每天都被结算成一些具体的东西：一节课的样子，一次沟通的语气，一个孩子晚上回家说起学校时的神情。

价值不是在谁的计划里先写好、再被执行的，它是这些矛盾每天结算出来的结果；结算得好，家庭看见了，下一轮矛盾就多一份信任垫底；结算得差，下一轮矛盾就要多还一笔账。

◆ 五、读数该怎么用：一张每学期对一次的账

读数不能扔，那就得用对。用对的第一步，是把读数和它背后的发生分开记，分两本账放在一起看。

左边一本，是读数账：本学期的招生数，续读人数，转介绍来了几个，学费收了多少。这本账学校一向会做，招生办、财务、校长手里都有。

右边一本，是发生账：这个学期里，有多少个孩子身上发生了一件家长看得见、说得出的变化；这些变化，有没有留下可以被别人取样的证据——一页评价手册，一封家书的回信，一次一对一沟通的记录，班主任交接时写下的几行字。发生账不用写得多，一个年级几十条，每条一句话，后面附一个“谁看见的”。

谁来做：左边归校长室与财务，右边归年级组长与正副班主任。什么时候做：每学期期末前一周，两本并排放在例会桌上，对一次。

对什么：左边涨了、右边没跟着涨，是水花；左边跌了、右边在涨，是水位还没被看见，该想办法让家庭看见；两边一起跌，就不要在宣传上花力气了，先回到那锅肉。时间从哪来：把原来月月开的招生数字通报会，合并进这一次对账，省下来的几个例会，用来写发生账。

这张账的好处是，它把一件模糊的事变成了一次可以被检验的对照。**读数和发生一旦分开记，学校就有了第一次机会，看清自己是在做肉，还是在数影子。**

◆ 六、四个检验：怎样知道价值真的发生了

那么，怎样区分一次真发生的价值和一次只靠读数撑出来的价值？这几年我给自己磨出了四个检验。每一个，都是一个可以被反驳的问题。

第一，可识别。家庭说得出，这所学校给了什么，别的地方不给什么。一所学校如果连家长都说不出它的独特，价值就还没有发生到家庭那一头。我在2022年的汇报里写下的家长感受，是个反面的答案：家长没有明显感受到我们培养的孩子与公立的“质的差异”〔P10・第18页〕。这就是识别没有通过。

第二，可维持。换了一个老师，换了一个年级组长，甚至换了一个校长，这件事还在不在。我在精细化清单里放过“师资变更零损失”〔P05・第11页〕，它想守的就是这一条；这个零本书建议改为“来路不丢失”，见第14章。一件事如果只靠某一个人的热情，那它是那个人的特质，不是学校的价值。

第三，可表达。学校和家庭，各自能用自己的话把它讲出来，而且讲的是同一件事。我们做学业评价手册、一封家书，做一对一沟通，都是在试着让价值有一个能被说出来的形状〔P01・第44页〕。表达不是宣传，宣传是对外讲，表达是对内讲：老师、家长、孩子三方讲出来的是同一个故事吗？

第四，可留存。撤掉支持之后，它还在不在。学校给了一个孩子一份督促，督促撤了，习惯还在，这份价值才是孩子的。学校给了家长一份沟通，沟通少了，家长对孩子的理解还在，这份价值才是这个家庭的。

直升率是我们能看到的最粗的一个读数（63%与58%，第1章已细读）。我写了“创校以来最好记录”，可这个数字的另一面，是只有六成上下的家庭，在孩子毕业的这个节点选择留下。

这四个检验，我把它们排成一个表，放在这里，也是一份学校可以拿去自测的东西：

检验	问法	没通过时，读数上常见的样子
可识别	家庭说得出我们给了什么、别处没有什么吗	招生靠价格与促销，转介绍少
可维持	换了人，这件事还在吗	一个骨干离开，续读随之波动
可表达	校、家、孩子讲的是同一个故事吗	家长会上各说各话，投诉集中在“没想到”
可留存	撤掉支持之后，它还在吗	毕业节点直升率低，续读靠劝留

◆ 七、四个问题，其实是同一次发生的四个侧面

读到这里，你会发现，导言里的四个问题已经悄悄回来了：学校提供的独特能力是什么，家庭凭什么识别，学校手里有没有证据，组织能不能持续兑现。它们和四个检验是一一对着的。

独特能力，对着“可识别”：你给的是什么，别人给不了的是什么。家庭识别，对着“可表达”：你说的，家庭听得懂、认得出。价值证据，对着“可留存”：撤掉你的支持，证据还在孩子身上。组织兑现，对着“可维持”：换了人，兑现照旧。

这四个问题，不是四件事，是同一次价值发生的四个侧面。一次真发生的价值，从四个侧面看都成立。招生数这类读数，常常只能照亮其中一两个侧面，所以才会出现这样的局面：招生很好，兑现很差，老师流失加剧；或者口碑很好，证据一点也拿不出来。

我在汇报里写过“做精、做亮、做硬”三个目标，分别对着育人质量、课程特色和社会口碑（导言交代过，第9章还要细讲）。

三个“做”，都是对的。可它们靠什么做成？这是当时我没有说清楚的。我现在的回答是：精、亮、硬，都只是读数；它们要靠真、善、美一次次发生出来，才有东西可读。

◆ 八、三条方程：价值发生的条件怎样分给三个地方

价值是发生的，那么它的发生需要什么条件？

站内第395号《SDE思想体系入门》第83章，给出过一个价值的关系式，以价值由差异序列的第三层和纠缠的第三层共同决定为主项，另两式为辅助。本书把这三个式子提升了一步：它们不是主项加两个辅助，而是价值发生的三种再生，各有各的方程，各有各的起手，各有各的动力。

先说两个词。差异序列（D），是一件事怎样在一轮轮比较和尝试里走出来。它有三层：意义目标（D1，创造、自由、幸福），路径组织（D2，猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代），优化约束（D3，最小误差、最小冗余、最小亏损）。

纠缠（E），是这件事所处的那张网，也有三层：三界（E1，理念界、现实界、自我界），信息三模态（E2，符号、逻辑、数学），能量三状态（E3，内能、动能、势能）。

学校价值的发生，把D和E各三层，恰好各用一次，配成三对：

效能再生，S3＝F（D3，E3）：最优化遇上能量。节流、清单、预算、鼓劲，都在这里。这是校长们最熟的一条。

实践再生，S3＝F（D2，E1）：试错的路径遇上三界。家访、家长课堂、一封家书，一轮一轮试，一轮一轮改。

意义再生，S3＝F（D1，E2）：意义遇上信息。学校向家庭说什么，拿什么证明，孩子自己怎样看见自己的成长。

这里的F，只是表示一种关系，不是可以代入数字计算的函数。

为什么是三条，而不是一条？因为价值发生的条件有六个位置，差异序列三层、纠缠三层，一条方程只占其中两个。只转第一条的学校，等于让意义目标、路径组织、三界、信息三模态，四个位置都闲着。

闲着的位置不会自己消失，它们会变成家长嘴里的“讲得多做到的少”，变成老师手里的“又是一件额外的事”，变成孩子回家时的一声“没什么”。三条方程的分法，等于把全部条件分给了三个地方去承担，少转一条，就有两个位置没人管。

这三条方程怎样解释前面几章的局面？只会招生的学校，转着的是第一条，而且是第一条里被一个读数劫持的那一小截。

它省，它盯，它管，它把预算做得越来越细；可是第二条里，家庭的日子有没有被改，孩子的“我”有没有被碰到，没有人在看；第三条里，意义有没有被说出来，证据有没有被拿出来，更没有人在管。我那一年的账，省了五百多万，仍然亏了七百多万，原因在这里。

此外，这三条方程各有它们熄火的样子，也各有彼此喂养的办法。这是第5到第7章要分别写的事，第8章写第二条方程成熟之后的样子，第9章写三条一起转，才叫可持续。

◆ 九、一道家常菜，好不好吃

我想用一个最家常的比方，把这一章的意思收一收。

一家街边小馆，菜单上写着“招牌红烧肉”。好不好吃，不在菜单上怎么写，也不在今天进店的人多不多。今天进店的人多，可能是路过的人多，可能是门口发了传单，可能是隔壁关了门。

真正说明问题的，是三个月之后的事：吃过的人下次还点不点这道菜，会不会带朋友来，会不会在朋友问“哪家红烧肉好吃”的时候，第一个就想到这家。

老板要做的，不是把菜单写得更漂亮，也不是每天去街口多站两个钟头，他要做的是那一锅肉：火候，酱色，每天一个味儿。肉做出来了，被一个人吃到，这就是一次价值发生。进店人数、回头客、介绍来的客人，都是这锅肉留下的读数。读数没有错，可它们是肉的影子，不是肉。老板要是整天盯着影子，肉就没人看了。

学校的情形，比小馆还要复杂一层：那锅“肉”不是学校一个人炖的，是学校、家庭、孩子、老师一起炖的。哪一头缺了火，这锅肉就炖不到位。

◆ 怎样算错

这一章的判断，押在“读数与价值分层”这个前提上。如果有一所学校，兑现差在扩大、教师流失在加剧，招生与续读读数却长期稳定上升，那就说明读数与价值并不分层，招生数本身就足以代表价值。这一章要重写。

具体一点，我给自己立三条检验线。第一，如果四个检验（可识别、可维持、可表达、可留存）里，两个以上没通过，续读率与转介绍却仍然连续三个学年上升，那么“四个检验说明价值是否发生”这句话要收回。

第二，如果“学校的价值是学校拥有的东西”在数据上站得住，也就是撤掉家庭这一头（家长不参与、不反馈、不配合），学校仍能稳定地产出同样的续读与口碑，那么“价值是发生的”要收窄成“价值有一部分是发生的”。

第三，三栏读数与层断裂是我借来的说法，并没有被证明；如果它站不住，本章第四节要删去相应一段，只保留学费、招生数、续读率、转介绍作为读数的分析。

回到第42页与第72页。我在“求真”后面补一句“为浮夸的宣传做减法”，又在后面写“无时不招生”。现在我想把这两页并成一页：无时不招生的，是读数；求真求善求美的，是那锅肉。两页并成一页之后，招生就不再是一件独立的事，它只是肉被吃到之后，一个家庭愿不愿意再多说一句话。

> **带 走 的 话**
>
> **学校的价值是发生出来的，也会断档，招生数与学费只是它留下的读数。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**本章从第三方程起手，把价值写成S3，是三条方程共同的结算点；改写的是读数与价值的关系，让读数退回下游。
>
> **读数当家了吗：**读数当家是本章要破的东西：学费、招生数、转介绍各记各栏，并另设一本发生账，检验可识别、可维持、可表达、可留存。

◆

05

第 5 章

第一方程·效能再生：最优化与能量

这一章的问题

校长最熟的这条方程，为什么能节流，却不能让学校再生？

◆ 一、省了五百多万，学校没有活过来

导言里那张账，我这里要拆开再看一遍，因为这一章要回答的，正是那张账留下的问题：我们省得那么用力，为什么学校没有因此活过来？

2022学年，江城校区（化名）的实际费用是2487.87万元，比预算少了515.44万元。515.44除以预算支出3003.31，约合百分之十七。一所校区把支出压下去百分之十七，放在任何一家企业里都算漂亮的成绩。我在汇报里写得也很干脆：“总体是节约成本费用的”〔P05·第4页〕。

这五百多万是怎么省出来的，我今天还记得很清楚。人力比预算少花131.05万元，经营费用少花342.88万元，折旧长摊少34.97万元，租金只少了6.54万元。

其中初三复读项目终止，预算里的固定资产没有采购、相应的费用没有发生，这一块账面上算“节约”，实际是项目没了。扣掉这一块，剩下的才是我们自己一点一点抠出来的。

抠的办法，是精细化。2023年3月，我在学校做过一场汇报，题目叫《精细化管理：让改变真实发生》。

课件第2页是一张密密麻麻的单字清单：卫、物、餐、睡、会、值、周、清、议、安、晨、试、家、装……每个字背后是一份每日要填的表。班级卫生、物品规整、餐厅情况、睡眠情况、固化会议、校长轮值、工作清单、师生安全日报、晨读、试读生信息、一对一家校沟通、师生着装〔P01·第2页〕，样样有表。

目录之后是一整套抓手：校历、清单、培训日程、培训手册、五年规划、固化会议，再到“招生＋保生管理”里的生源观、试读生、老生留存率〔P01·第10页〕。

最底下是四个“零”：“安全零事故、学生零流失、家长零投诉、师资变更零损失”〔P01·第9页〕。（最后一个零，本书建议改为“来路不丢失”，见第14章。）

这套东西我今天依然认。清单让事情有人盯，会议固化让时间有边界，四个零让底线说得出口。它们是最小误差、最小冗余的实打实做法。可是账本不留情面：收入缺口927.58万元，节约的515.44万元补不上；缺口减去节约，余下的就是比预算多亏的412.14万元。我们把自己能管的那一半管到了极处，另一半还是塌了。

校长们最熟的方程，就是这一章的主角。我们先把它的样子看清，再问它为什么只管得了账的一半。

有一件事要先交代，免得读者误会我在贬低它。那一年，我是真心相信这条路的。集团培训讲过阿米巴，校区也读过《活法》《干法》，我清楚学校里哪些部门算利润中心、哪些算费用中心，也清楚钱花出去要有人负责。

每次看到一份没有预算的活动方案，我心里都不踏实。这份踏实，我今天依然保留。我要质疑的只有一件事：把这份踏实，当成学校活下去的全部理由。

◆ 二、“管好就会好”：我们最熟悉的那条方程

民办学校的校长，几乎个个是从这条方程里练出来的。学校要活，先得算得清、管得住、省得下。这个默认看法很朴素，我把它写成一句话：**学校的价值，是管出来的；管细了，价值自然就长出来。**

我在课件里写过一对句子：“教好管不好，白教！管好教不好，白管！”〔P01·第6页〕这两句话说得对，也暴露了问题。它们把教与管看成同一件事的两面，仿佛管理的精度和教育的质量可以一路同升。事实上，账上的精度能够一路加码，教育的质量却不会跟着等比例上升，二者之间有一道缝。这条缝，就是第一条方程自己的边界。

用SDE的话说，第一条方程写作S3＝F（D3，E3）。先把几个词说白。S3是学校的价值显露：真、善、美在这所学校里被做出来、被人看见，如实是真，负责任地推进是善，值得继续的整体吸引是美。

D3是差异序列里管“优化”的那一层，有三个最小：最小误差、最小冗余、最小亏损。E3是纠缠里管“能量”的那一层，有三种状态：内能、动能、势能。F只是一个关系记号，表示这些东西共同决定学校的价值，不是可以代入数字的公式。（它是全书三条方程里的第一条，后文称效能再生。）

三个最小，每一个都要说清三件事：目标是什么，尺度怎么量，谁来承担。第395号《SDE思想体系入门》第83章把价值关系式写在那里，三个最小的“最”字从来不是自明的：最小到什么程度，是替谁最小，由谁担着最小之后的后果。我们拿江城的账对一下。

下面这张表，是我把江城那一年的账按三个最小排出来的样子：

三个最小	目标	尺度	承担者	江城的读数
最小误差	账与实际不出入	预算偏差	校长、财务	实际与预算相比多亏412.14万元
最小冗余	没有空转的人与事	人力、经营费用、会议与表格的占用	各部门负责人	人力少花131.05万元，经营费用少花342.88万元
最小亏损	结余不为负	结余率	举办者、校长	−39.58%（预算−10.83%）〔P05・第4页〕

表里最值得看的是承担者一列。三个最小各有各的承担者，没有一个最小是替孩子和老师设的。这是第一条方程的天然取向：它替账本说话。

三种能量，是第一条方程的另一头。内能是学校里已经攒下的东西：家长的信任、账上的资金、教师的心气。动能是此刻的干劲与推进：今天谁在往前走，走了多快。势能是尚未兑现的东西：家长对学校抱着的期待，社会上还没变成口碑的认可。

我在2023年秋季开学讲话里写过一句：“生命有能量，工作才有力量！”〔P07・第23页〕三页之前还有一句：“学校——是老师和学生生命能量彼此滋养和交互的地方”〔P07・第20页〕。

当时我写的是一种信念，现在可以把它读成方程的右半边：学校不光是一台把钱变成教学的机器，它还是一个存放能量、消耗能量的容器。

方程的左边是价值，右边是“省”与“有劲”两样东西合起来的结果。这条方程里没有招生数，没有学费，也没有分数。招生数、学费、分数，都只是它某一刻的读数。

◆ 三、起手：先明靶子，再盘家底，后定路线

一条方程要转起来，得有个起手。第一条方程的起手，我们走的是：先明靶子，再盘家底，后定路线。从SDE的字母说，就是S→E→D：先定要显露的价值是什么，再盘点有多少能量可用，最后才定怎样优化。

这个次序，校长们做预算时天天在用，只是很少有人说破第一步。做预算的人先问“今年要多少收入”，再问“有多少钱和人”，最后排“怎样花”。靶子这一栏，几乎每一所学校都填成了同一个数：招生人数。

2021年，我在集团汇报“以经营式思维优化组织管理体系”。当时我把这件事写得很具体：“管理层先思考每月招收几个学生才能顾着自己的年薪（房租、薪资、直接费用）”〔P11·第9页〕。

年薪一百万，每月要招几个，年薪三十万，每月要招几个，表上一行一行摆着。这张表的出发点很正：管理的底气，是向我看齐，让拿工资的人知道工资从哪里来。

但这张表同时也是起手错误的样本。靶子一旦写成了“每月几个学生”，后面的盘家底、定路线，就全在为一个读数服务。人力怎么排，课时怎么编，宣传怎么做，校长轮值看什么，都围着这个数字转。这正是我在导言里说的读数当家：读数一当家，学校越优化越像一台招生机器。

起手错了，学校不会报错。账照样平，会照样开，表照样填，人人都很忙，每个人都能证明自己尽了力，只是所有的力气都往同一个方向使，越努力越偏。

2023年的同期数据摆在那里：学前和新一合计少了43人，登记、咨询数据明显减少〔P05·第38页〕。招生办的人没有偷懒，是靶子放错了地方，努力再足，也只会把一个落空的读数追得更紧。

起手改过来，是这样的。靶子必须是本校自己要的真、善、美，具体说，是这所学校想让一个孩子在这里变成什么样，家长看见的是什么，下一个学年还有没有人愿意继续。

招生数、续读数是检验靶子有没有打中的读数，放在靶子后面。然后盘家底：现有的信任还剩多少，教师手里的劲头有多少，账上的资金撑几个学期。最后才是路线：哪些要省，哪些要投，哪里要加码。

这样一排，精细化管理课件里的清单和四个零就有了位置。“学生零流失”“家长零投诉”，它们不是靶子，是底线，是靶子没打中的时候最先亮红灯的那几盏灯。我们今天回头看，当年把它们当作考核指标，有一处走偏：灯是要看的，灯本身并不是目的地。

2023年重点工作提纲里，我把靶子重新写过一次，叫“全力以赴深耕社会的正面反馈”。下面有三条：一是“全局全面持续建设教职工职场幸福感（场能）”〔P05・第43页〕，二是一对一助力在校学生的“全面成长”，三是点对点给在校家长提供增值走心的家校共育服务。

这三条，连同导言里提过的“做精、做亮、做硬”，都把靶子从“招多少”挪到了“做出什么”，这一挪，才是第一条方程真正的起手。

◆ 四、省与投：第一条方程里的那场拉扯

起手定了，方程怎么动？这里要用到SDE里的123原理。它说的是三步：第一步，方程里的两头相争，矛盾累积；第二步，矛盾逼得学校改变自己显露出来的样子；第三步，新的样子回头改写方程两头的条件，开始新一轮矛盾。矛盾是引擎，不是故障。

第一条方程里的两头，一头是最优化：要省，要少误差、少冗余、少亏损。另一头是能量：要投，要给人补内能，给孩子和老师加动能，给口碑攒势能。省和投，天天在一个校长的办公桌上相争。

优化要省，能量要投，二者相争，这是第一条方程的引擎，也是学校日子里最日常的矛盾。

江城的人力节约131.05万元，就是这场拉扯的一个读数。账面上，它是“节约人力”四个字〔P05·第4页〕。我今天回头看，这131万元里有一部分，账面上是看不出来的：省下来的是工资，没有算进去的，是教师在这一年里被抽走的心气。人少了，事没少，清单没少，表格没少，会议没少。

清单让事情有人盯，也让人被事情盯。我在课件里写“固化会议”，要求参会人员手机静音、放进收纳盒，提前5～10分钟到场，中间不留空位〔P01·第26页、第27页〕。每一条都对，每一条合起来，是一个老师一周里被占掉的时间。省的是钱，耗的是内能。

日常里有一个很好的对照。一家人过紧日子，每个月把开销压到最低，光靠省吃俭用，撑不了几个月。得先坐下来想明白：这个家绝对要留住的是什么？是孩子上学，是老人看病，是一家人每天还能坐在一起吃一顿像样的饭。

这些先护住，别的才好省。省钱是术，知道什么该留住是道。同样的开支压缩，在不同的家里，带来的结果完全相反：一家越过越有劲，一家越过越灰。分别就在那条“该留住”的线划在哪里。

三种能量还有一个不对称，值得单独记下：内能攒起来慢，耗起来快。一个老师对学校的信任，要靠一年一年被认真对待才攒得下；一次被当成成本项处理，就可能掉一截。动能和势能随时可以拉起来，靠一场活动，一次宣传，一个漂亮的数字；内能拉不起来，它只认长期的日子。

所以同样一笔支出，砍在动能上，当季就能恢复；砍在内能上，要很久以后才在续读与口碑里显出来，而那时已经找不到是哪一刀。这也是预算会上最容易吃亏的地方：最该护住的那一项，恰好是最难用当季数字证明的一项。

这条“该留住”的线，学校里叫“什么算好”。这就是123原理的第二步：矛盾逼着学校重新定义好的标准。如果好的标准是“样样都好”，那么每一项都不敢省，每一项又都省不下，校长就在省与投之间两头吃亏。

2023年我把它收紧为“做精、做亮、做硬”三件事。三件事之外的东西，该降的降，该停的停。这是在定义里动刀，比在预算上动刀深一层。

第三步，是回写，也是最容易漏的一步。重新定了什么算好，就要回头改写什么算冗余、什么算亏损。过去被算作成本的，比如一次让老师放松的聚会，一堂给教师自己的培训，一段不被考核的家校长谈，在新的定义下可能是投入而不是浪费；过去被算作成绩的，比如一场声势浩大的宣传活动，在新的定义下可能是空转。

回写还有一层，是把省出来的力气投向另外两条方程：投进老师和家长之间一轮一轮的试错，投进让家长看得见孩子变化的证据。

能量这一头，江城那一年也有读数，只是不在财务表上。内能是老师们对学校还剩多少信任，是一个班主任下班以后还愿不愿意给一个家长回电话；动能是这个月谁在往前推一件事，推了几步；势能是家长嘴里的口碑，还没兑现的那一部分。

我在2023年的思考页上写过一句：“可持续循环发展，杜绝因人失败！”〔P05・第41页〕这一句，说的就是能量不能被一次次预算会悄悄耗干。

我在2023年那页思考里写过：“初心是有力量的！”〔P05・第45页〕下面是一排关键词：“能量层级 生命维度 班级场能 家校关系正能量”〔P05・第45页〕。当时我想说的是，学校走到那一步，缺的不是办法，是力量的来源。今天我想补一句：力量的来源要靠投，而投的前提是先省出来、又敢于把省出来的东西挪过去。

◆ 五、“本来就该这样”：省出来的东西，家长看不见

还有一层，是我当年没有想透的。

2022年8月，在江城的一次汇报里，我写下了家长的“统一感受”：“家长统一感受：和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕。紧接着那段我至今认为最诚实的话，第3章已经讲过：家长要的是“溢价”，进步在他们眼里是应该的，并没有超越期待。那句话的括号里，我注了三个字：费效比。

费效比三个字，本来是第一条方程的语言。投入多少，换回多少，越高越好。可是请注意，家长算的费效比，和校长算的费效比，分子分母完全不同。

校长算的是：每一块钱花出去，省了多少，管住了多少。家长算的是：我多付的这笔学费，孩子身上多出了什么。校长的账是内部账，只对得上学校自己；家长的账是外部账，只认孩子身上长出来的东西。

一所学校把内部账做到极致，家长感受到的，仍然只是“应该的”“本来就该这样”。管细了的清单、压低的成本、没有出现的投诉，在家长眼里全是底线，不是溢价。第一条方程做得再好，它交出去的东西，只是一份“没出事”的证明。

这是我对“管好就会好”的第一个修正：**管理的精度，换来的是不出错，不是被选择**。

◆ 六、为什么第一条方程只能节流，不能再生

这是一章里最要紧的一节。我想把话说得干脆：第一条方程，能节流，不能再生。理由有三层，一层比一层深。

第一层，是算术。最优化有下界。误差最小是零，冗余最小是零，亏损最小也是零，一个目标函数不可能推到零以下。可是学校的收入，不是第一条方程里的变量。江城那一年，515.44万元的节约，对收入缺口927.58万元，只补上了五成半多一点。

再往下省，每一个百分点都比上一个更疼。租金是最硬的一项：874.11万元，占实际费用的三成五（874.11÷2487.87），而且比上一年多出269.2万元〔P05·第5页〕。我们能压的人力与经营费用，已经压过了；压不动的那一块，恰恰是涨得最快的。

这一层还有一个容易漏看的细节：515.44万元的节约，是对着预算比出来的，而预算本身是按招生目标编的，预算收入2709.93万元，其中还含着初三项目的320万元。招生没完成，预算就成了一个落空的参照。

换一个比法，对着上一年看：2021学年费用是2331.29万元，2022学年是2487.87万元，反而多花了156.58万元〔P05·第5页〕。相对预算省了，相对上一年却多花了，“节约”两个字，说的是和一个落空的假设比。

第二层，是对象。最优化只处理“已经有的东西”。它问的是：现有的做法里，哪些误差可以去掉，哪些冗余可以砍掉。它没法回答，现有的做法本身对不对，值不值得做，家长还要不要。

一台调到极致的机器，只会把原来的产品造得更便宜、更整齐。用SDE的话说，第一条方程让既有的S3更省、更稳，却不产生新的S3。再生需要新的显露，新的显露需要“什么算好”被重写，而重写这件事，第一条方程自己是做不到的。

第三层，是方向。读数一旦当家，最优化会把学校越推越窄。我在回应一封来信时，对自己写过一段很重的话：“如果一个民办学校只有招生办是利润中心，其余部门全部是费用中心，这是管理者的悲哀！”〔P07・第40页〕

话说得重，意思很准：整所学校的价值，被压在一个部门的读数上，其余部门成了纯粹要省的对象。省，只要对象是人，就会回头改人：教学、班主任、后勤，一个个被改造成“降低成本”的零件。零件越精，整所学校越空。

三层的共同点只有一个：第一条方程没有“增”这个动作。它的全部动词是减，减误差，减冗余，减亏损。减到尽头，学校得到的是一个更瘦、更整齐的自己，价值却没有多出一分。再生要的是增，增出别人愿意付溢价的东西，那是另外两条方程的活。

三层合起来，结论是：第一条方程的天职是止血。它能让亏损少一些、浪费少一些、账目清楚一些，这些事一定要做，做到极处，是校长的本分。但止血不等于造血。

造血靠的是另外两条：实践再生，让学校在一轮一轮试错中长出新的家校形态；意义再生，让学校向家庭说清楚自己给的到底是什么。第一条方程省出来的东西，要靠后两条接过去，才变成价值。

站内的专著里，有两本替我们把这层说中了。第395号第83章写的价值关系式，把优化（D3）与能量（E3）放在同一个式子里，并且指出，D3是一把双刃剑：越优化，越容易把不可计价的东西当作冗余砍掉。

第122号《AI时代教育的认知变革》的腾空律说，腾出来的东西，如果没有被占住，就会转为内卷。这两句话，都不讲学校，但放在学校的账上正合适。本书多走的一步，是把这两句话落到一所学校的预算表里：节出来的515万元，进了谁的口袋；省出来的教师时间，去了哪里。

◆ 七、三种熄火

方程转起来是一回事，转着转着熄火，是另一回事。第一条方程，我见过三种熄火的样子，都在江城那一年出现过。

第一种，只省不投。账越来越漂亮，人越来越累。表现是：成本压了，会议还在开，清单还在填，教师的内能往下掉，家长的信任往下掉，势能一点点漏光。这是高效而贫血。

第395号讲D3的双刃，说的正是这个：最小冗余把不该砍的东西也砍了，最小误差让人不敢试。学校越来越像一台高效的机器，却不再是一个孩子愿意待着的地方。

第二种，预算或指标独自当家。我在开学文案里自我检讨过：“没有起到财务预算推动学校发展的作用”〔P07 · 第40页〕。那时我想的是，预算应当是校长的决策工具，每一项活动都有预算，才叫明明白白“经营”。这话没错。

可它反过来也是一把刀：一旦预算成了唯一的发言者，任何没法提前算出回报的事，比如家访、一次不赶进度的谈话，都在预算会上先输。同一页上我还写过：“做好、做精、做细、做真财务预算，的确会成为学校前进发展的积极助推力！”〔P07 · 第40页〕“助推”是个要紧的词：预算是推手，不是方向盘。

第三种，钱省下了，定义没变。这一种最隐蔽。账上节约了，但什么算好、什么算亏损，还是旧的那一套：招生数是靶子，续读数是成绩，家长不投诉是胜利。省下来的力气，没有人去占住，就会被旧定义吞回去，变成更多的宣传、更多的检查、更多的“无时不招生”。

这就是第122号说的腾空律（原理见第21章）：腾出而未占住，就是内卷。在江城，省下的时间并没有变成老师和孩子之间更慢、更实的相处，而是变成了更多要填的表。

这三种熄火，有一个最朴素的防法，我建议定成一张对账单。每学期末，由校长、财务和两位教师代表坐在一起，花一个下午，把本学期省下的每一项列出来：一行写省了什么，一行写省下的钱和时间去了哪里。

哪一项答不出去向，下学期就先别再省它。谁来做，校长牵头；什么时候，学期末，在下一学期预算定稿之前；省下的时间去哪，先补教师的内能，再进另外两条方程。这个动作，是把123原理的第三步，落成一张纸。

这三种熄火，还可以用一个问题来自查：本学期省下的每一笔钱、每一小时，去了哪里？如果答不出，第一条方程就在空转。

省出来的力气，最后要落到另外两条方程里，才算没有白省。落到第二条，是把老师的时间还给家访、还给一次不赶进度的课后谈话，让学校在家庭、课堂和孩子自己之间一轮一轮地试，试出新的做法。

落到第三条，是把省下的心力用来回答一个朴素的问题：我们到底要家长看见什么。第一条方程做完这一步交接，才算尽了它的职。交接不了，它省得再漂亮，也只是在给一个读数当家的学校续命。

我自己后来最服气的一个对照，是开学文案那一页里的话：“学校——是老师和学生生命能量彼此滋养和交互的地方”〔P07・第20页〕。滋养两个字，是双向的：学校从老师身上取走多少，就得给回多少。

第一条方程的账，只记取走的那一半。给回的那一半，要靠后两条方程去记，靠回写去兑现。所以这一章的结尾，我不想说“要省”，也不想说“要投”，我想说，省与投之间，必须有一个人对着那张对账单说得清：这笔钱，换成了谁的什么。

回到最初那张账。我在汇报里写过“有效经营好学校口碑，确保一所学校的可持续发展、不断传递教育影响力”〔P01・第8页〕。这句话里，“有效经营”四个字压着口碑，口碑是势能，势能要靠内能和动能去攒。第一条方程把账管住，是为了让这句话有机会实现；它自己，实现不了。

我还想把一件事交代清楚：写这一章的时候，我反复问自己，是不是在替那一年的自己开脱。省了五百多万还是亏了七百多万，容易让人觉得只要另外两条方程更强，一切都会不同。

这个想法太方便，因此我给它设了一道关。本书第18章要把江城与巴渝两所学校的数据并排放，看三条方程各自转了多少。如果后两条的读数更高的学校，续读与转介绍并没有先止跌，本章的判断连同整本书的母题，都要重写。

◆ 怎样算错

这一章的核心判断，是“第一条方程只能节流，不能再生”。如果出现下面的证据，这句话就要收回。某所学校只强化第一条方程，也就是只做成本、清单、指标，在生源下降期仍然止住了续读和转介绍的下滑，而且这种止住在撤掉考核压力之后还在，那么节流与再生之间的界线，就要重画。

再窄一点。如果江城校区能拿出更早几年的账，证明亏损几乎全部由租金等固定成本与片区人口决定，教师心气、家校信任的任何变化都不在续读上留下痕迹，那么“省下的人力里有一部分是教师的内能”这一句，就要拿掉。我今天写下它，是凭这些年做校长的体感；体感要不要算数，要等数据来说。

> **带 走 的 话**
>
> **第一条方程只能节流，不能再生；管理的精度换来的是不出错，不是被选择。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**本章从第一方程起手，S3＝F（D3，E3）；改写的是“省”与“投”的关系：省出来的力气，要回头投给另两条方程。
>
> **读数当家了吗：**读数最容易在这里当家：预算与指标独自说了算；防它的办法是每学期末做一张对账单，写清省下的钱和时间去了哪里。

◆

06

第 6 章

第二方程·实践再生：差异序列与三界

这一章的问题

“再生”在学校里究竟发生在哪里?

◆ 一、三个门口，一个门槛

先说三件小事。

每年寒暑假，班主任和科任老师要走进孩子的家。这件事我们叫假期家访，课件上给它配的一句话是：

“一次家访，一段结缘；一次家访，一次信任；一次家访，一次改变；一次家访，一次提升”〔P12・第30页〕

每学期，家长要走进学校的课堂。我们办家长课堂，办“为你读书”，请家长站在一群眼里有光的孩子面前，打开一本书读给他们听。

每个孩子，还要收到一封家书，攒够成长积分的孩子，可以兑换一个“特殊时光”：

“每一个孩子都会有一个私人订制的特殊时光，这一天老师会全天陪伴他，给予他特别的爱！”〔P12・第36页〕

这三件事，从外面看是三种活动。我在巴渝做小学部的那几年，越做越明白，它们进的是三个不同的门口。家访进的是家庭的现实界：饭桌在哪里，作业在哪张桌子上写，晚上谁在家。

家长课堂进的是理念界：一个家庭认为什么叫好孩子，什么叫学习，什么叫输赢。家书和特殊时光进的是自我界：孩子怎样看自己，老师怎样看自己，家长怎样看自己，校长又怎样看自己。

家书的形式这些年也一直在变，每一轮都有家长的反应回来，我们才知道上一版缺了什么。这一条变化的过程，第7章细讲。

特殊时光是另一种。孩子用成长积分，可以兑换和老师待在一起的专属时光：共进晚餐、周末相伴、观影交流、谈心陪伴。我在文章里写，集体教育中我们常常强调公平，但真正的公平，是每个孩子都在自己的需要中被恰当地回应〔P06 · 第9页〕。

这条线进的是孩子的自我界：一个孩子被一位老师整天陪着，他对“我是不是值得被看见”的回答，会和以前不一样。这个回答变了没有，不能靠问，要看他后来在班里怎样开口、怎样面对自己的错。

家长课堂也一样。刚办的时候，内容是同质的，讲的东西对低年级家长有用，对高年级家长就隔了一层。后来才升级成年级、年段、班级三级分层，还分出爸爸专场、妈妈专场。它能升级，靠的是我们看见了前一轮没有讲到心坎上，而不是靠哪位专家讲得更好。

门口有三个，门槛只有一个：**活动办了，三界一样没改，就不算再生。**

这句话是我对自己的活动清单说的，说得不太客气。因为学校里最容易发生的事，恰恰是活动做得满满当当，规则没动，家庭的周末没动，孩子对自己的说法也没动。

江城那一年，招生活动、宣传推文、家长会样样不缺，我在汇报里写下的病因里却有一条是“讲得多做到的少”〔P05 · 第37页〕。讲了很多，做了很多，门口都进去了，门槛却没有迈过去。

这一章要回答的，就是这道门槛的问题：学校的价值，到底在哪里“再生”？

◆ 二、再生发生在哪里：D2 与三界

先把流行的看法摆出来。学校里谈改进，常见两种说法：一种说“方案不够好，再换个方案”，另一种说“家长不配合，老师不行”。前一种把改进当成设计问题，后一种把改进当成人的问题。两种说法有一个共同的前提：学校有一个正确的做法，缺的只是方案、或者执行它的人。

这个前提，我自己信了很多年，直到把自己的汇报放在一起看。2022年8月我在江城向集团汇报时，把家长的反馈如实写了出来。家长感受是“和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕，我们的进步和改变，在家长看来是应该的（第3章讲过家长要的是“溢价”）。

那一年我们换过方案，换过人，也加过考核。方案换了，家长的感受没有动。

我们不妨换一个角度想：一所学校的价值显露，也就是真、善、美在学校里被做出来、被看见，要靠两样东西共同给出。一样是差异序列里的路径组织，叫D2：学校怎样一轮一轮地试，具体是猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代这六步，走完一圈再走下一圈。

另一样是三界，叫E1：理念界（课程理念、规则、家长的观念），现实界（宿舍、饭桌、家庭、社区），自我界（孩子、教师、家长、校长各自的“我”）。

写成关系式，就是S3＝F（D2，E1）。这里的F只表示“共同决定”，不是可以代入数字的函数。换成大白话：**再生是学校的试错，和三界里已经沉淀下来的东西，一次一次碰撞出来的结果。**

这句话里有两层意思，都和流行看法不同。

第一层，试错单有方案不够。方案是D2里的一个点，它得在三界里转起来，才叫序列。一份《学习负责人说明书》写得再漂亮，家庭里没有一个人真的成为那个稳定的学习负责人，它就只是一页纸。

我在《教育在场，家校共育》里写过这件事：老师发出提醒后，家庭内部往往陷入转述、推诿、误解，问题没有真正被接住〔P06・第6页〕。

第二层，三界单有土壤也不够。家长的观念、家庭的日子、孩子对自己的说法，都有惯性，不会因为学校想改就改。可是惯性并不是敌人：它是三界里已经沉下来的东西，学校的每一次试错，都踩在它上面。

我自己的账可以做个旁证。觉知十条里，我给“情绪”一条写下的是一串动作：“觉察、感知、产生、stop、呼吸、沉默、聆听、　止语、换场、等待、黑夜、白天”〔P05・第48页〕。

这串词我当年是写给自己的，今天看，它其实是一位校长在自我界里的试错序列：先觉察，再停下来，再换场，再等待。自我界不是一个抽象的概念，它是每一天、每一次张口之前的那一两秒。学校要改，改的是这一两秒累积出来的东西。

方程的这一层读懂了，“家长不配合”和“老师不行”这两句话就失了准头。家长不配合，是三界里某一界的惯性跟这一轮试错相争；老师不行，是这一轮试错里某一步没有走完。两句话指的都是一个具体的位置，而不是一个人。

◆ 三、起手：先看卡点，再调土壤，后成新构

第二方程用什么路径起手，这件事我吃过亏。

学校做改进，习惯的起手是先定方案：开一个会，拟一个新办法，布置下去。这是先从“成什么样”想起，再倒推怎么做。放在第一方程里，这样起手没有问题，因为第一方程要做的是配置：靶子清楚，家底盘清楚，路线就能定。

但第二方程要干预的是一件正在进行中的事，一件已经转了几圈的事。这时先定方案，就是在没看清楚转到哪一步的时候，把一个新办法塞进去。

所以第二方程的起手顺序是：先看卡点，再调土壤，后成新构，用SDE的字母写就是D→E→S。

先看卡点，意思是先看序列断在哪一步。后面会专门讲，常见的断点有六类：不敢猜、打折执行、带着答案评估、评了不认、乱修、收官幻觉。

再调土壤，意思是看三界里哪一界卡住了它。这一步评了不认，是因为理念界里家长和学校对“好”的看法不同，还是现实界里家长根本没有时间看反馈，还是自我界里孩子一听见“评价”就缩回去？最后才是新构：长出新的家校形态，比如固定的沟通时段，比如周末的“五个一”。

这里有一个例外，我是在读一个具体孩子的时候学会的。读一个孩子或一个家庭，不能先找卡点，因为你还不知道他的序列长什么样。这时改走D→S→E：先跟着序列走，让他的模式自己显露出来，再去看三界里是什么在托着这个模式。《教育在场，家校共育》里有一段我很喜欢的话：

“孩子上课走神，背后原因可能不是懒，而是家庭关系紧张、睡眠不足、学习方法失效，或者长期缺少成功体验。”〔P06・第5页〕

这句话讲的就是D→S→E：先看到“走神”这个显露出来的样子，顺着往前跟，才摸到家庭关系、睡眠、方法这些在后面托着它的东西。

两条路径，一条面向学校的过程，一条面向一个孩子。起手错了，不会报错，只会越努力越偏。

◆ 四、动力：矛盾怎样一步一步变成新的样子

方程说了关系，路径说了从哪下手，真正让这件事转起来的，是动力。SDE里有一条叫123原理，讲价值怎样发生改变，只有三步：先是两种东西相争，累积成矛盾；再是矛盾逼出新的显露；最后新的显露回过头来，改写相争的两头。它不是“任何事都分三步”，只是价值改变时的一个固定节奏。

放到第二方程里，三步是这样的。

第一步：学校的试错推进，和三界沉淀的惯性相争。

学校想推进，三界总有一部分往回拉。周末是最好的例子。周一到周五，孩子在老师的陪伴和班级氛围里，阅读、运动、作息的节奏都能保持。到了周末，我在文章里写得很清楚：

“很多孩子因为周末在家里的生活与学校里节奏不一致，而出现行为懈怠问题。”〔P06・第7页〕

学校的推进是五天，家庭的日子是两天，两种节奏在周五晚上相撞。这就是矛盾。矛盾不是故障，它是引擎：没有这道缝，学校就不知道往哪里改。

第二步：矛盾逼出新的显露。

逼出来的东西，就是我们后来叫“周末‘五个一’”的计划：一小时运动，一小时中文阅读，一小时英语学习，一小时家务劳动，一小时作业或自我总结。它的做法在课件里是这样写的：

“陪伴是最长情的告白！5+2家校无缝对接”〔P12・第22页〕

这是一个新的家校形态：五天的学校，接上两天的家。形态长出来以后，还要有人持续接着：班主任每周看家长在手册里的留言，看孩子周末怎么过，做持续的引导。

所以家书、家访、特殊时光这些东西，从这个角度看，是学校跟一个具体家庭之间一条一条长出来的线。线多了，织成一张人一人的网，一个孩子在学校和家里的成长，有人记得，有人接着，这就是后面第8章要讲的“持史”的雏形。

第三步：回写。

回写最容易漏。新形态长出来，如果只算“多了一个活动”，就等于没有回写。真正的回写，是三界被改写，而且下一轮从哪里猜也跟着变了。周末“五个一”之后，家庭的周末确实变了：它有了一个大家都认的框架，有了一个家长每周都要落笔的留言栏。

孩子的“我”也在变：他逐渐明白，学习不止于学校，成长也不是只在老师面前发生。这是自我界的改写。同时，下一轮要猜的东西变了：不再是“怎样让孩子周末不松散”，而是“五个一里哪一个，对哪一类孩子最费劲”。猜想从一个大问题，换成了一个更细的问题。

回写完成，才算走完一圈。回写要托住，我建议用一个很笨的办法。每一轮活动结束，由当事人说出三句话，一句说“这一轮里，哪条规则变了”，一句说“哪个家庭的日子变了”，一句说“哪个孩子对自己的说法变了”。三句里有一句说不出来，这一圈就先不算数。算数的标准定得严，是因为学校最容易把“做过”当成“改了”。

回写走完，一圈才算走完；漏了回写，再热闹的活动也只是重复。

漏掉第三步，学校就会一直在第一步和第二步之间打转：每年周末松散，每年出一个新办法，办法每年都新，土壤每年都老。

◆ 五、六类断点，各有一个修法

序列会断。断在哪一步，修法不同。六步里，我这些年见得最多的有六类断点，有一半是我自己犯过的。

不敢猜。　第一步猜想卡住了。老师有想法，不敢提，因为试错有成本，错了要担责。修复办法：把猜想缩成一个小实验，一张纸写清“这两周我试一件事，试什么，看什么”，并且在纸的最底下印一行字：猜错了也算数。猜想要野，承接要严。野在猜，严在落地。猜想放野了，后面的执行和评估才有东西可接。

打折执行。　布置下去了，做了七成。这是学校里最常见的消耗。我在2023年秋季开学前给全体老师的文案里，抄过这样一行：

“布置+坚决执行=100 布置+创新执行=101”〔P07・第71页〕

这行字后面还有半句，是“布置+没有执行=”，后面的数字是三个零。我当时写下它，是想说明一件事：101比100多的那一分，只有在先拿到100以后才有意义。

修复办法是把账分开：先问这件事有没有拿到100，再问有没有人想到了101。凡是“创新执行”的，必须说清改了哪一处；说不清的，按“没有执行”算。悄悄打折和创新执行，从外面看一模一样，只有这一条规矩分得开。

带着答案评估。　评估之前，结论已经有了：宣传做了，所以有效；活动办了，所以有成果。这是我自己最常犯的。我在江城的汇报里写过“宣传的本质：重复”〔P05・第29页〕，那一年宣传条数确实重复了几百次，咨询量却在下降。

评估如果只拿活动场次去量，结果永远是好的。修复办法有两条：评估前先写下“如果这件事没起作用，我会看到什么”；评估的人不是执行的人，看的东西也换成孩子和家庭里的取样，而不是活动数。

评了不认。　评估出来了，反馈给到了，对方不认账。家长觉得“本来就该这样”，老师觉得“这不是我的问题”。这个断点在江城那次汇报里留着我自己的话：

“我们不能道德式的自我感动！”〔P10・第19页〕

修复办法是给反馈一个固定的入口和一个必须回应的出口。我们每日的固化沟通时间是下午六点到六点半：

“钉钉群/微信群、晓黑板沟通：每日固化沟通时间为下午6：00---6：30，严格把控交流时间。”〔P12・第18页〕

时间固定了，反馈才有地方落。再配一条：每一条反馈，当事人要回一句“我看到了”或“我不同意哪一处”。不同意可以，不回应不行。

乱修。 发现问题，五处一起改，改完好了，不知道是哪一处起的作用；改完没好，也不知道该撤哪一处。修复办法是一次只动一个变量，其余锁定两周。我在那次汇报的第4页写过一个原子级的办法：

“每天一个改善点，改正一个最小的缺点，做一个最小的提高，有一个更熟练的动作。”〔P10·第4页〕

小到一天只动一个点，是因为只有这么小，才看得出哪一个点在起作用。

收官幻觉。 活动办完了，总结写完了，大家散场，以为这件事做完了。其实序列才走了一半：迭代这一步根本没开始。修复办法是在收官那一天，就同时定下“回看日”：活动结束后第四周，回头问三界哪一界变了。假期成长季是个好例子，它不是发完计划就结束，课件里写着：

“老师也会在固定的时间为孩子们的学习成果做相应的跟踪与辅导。”〔P12·第35页〕

有跟踪，序列才没有在收官那天断掉。

这六类断点和三界之间有一种常见的对应，可以拿来先猜一猜：不敢猜和乱修，多半卡在自我界，因为怕担责、急着交代；打折执行和收官幻觉，多半卡在现实界，因为时间、人手和日历在拉扯；带着答案评估和评了不认，多半卡在理念界，因为双方对“什么叫有效”本来就想的不一样。

这只是起手的猜法，不是定论，到现场还要用孩子和家庭的取样去核对。

六类断点，各有各的修法，但有一个共同点：每一个修法都要落到一个具体的人、一个具体的时间。责任飘浮的地方，序列就断。

◆ 六、六步到顶以后：换挡

六步法走得好，会遇到一个新的难处：转到顶了。

什么叫转到顶？招生动作年年重复，修正不再带来改善，每一轮的效果都和上一轮差不多。这时再多转几圈，不会有新东西出来。D2里的六步已经榨干了，需要换挡。SDE里把九步法在六步之上再加三步：分化、重组、升维。

分化，是把一个方案切成几个版本，因为一个方案面对的已经不是一类孩子。假期成长季是个现成的例子：同一个班的孩子，可能拿到两到三个不同版本的成长计划，任务难度、内容安排、训练重点、拓展方向都有差异。这是在“假期作业”这件事上，序列分叉了。

重组，是把已经有的东西重新编排。家校共育十二大课程，当年是十二个相对独立的项目，这些年里一个一个长出来。长到一定程度，要问的是：它们的先后顺序对不对？哪几个其实是同一件事的不同面？

我在文章里写过十二项课程的底层逻辑：先看见真实处境，再建立共同责任；先形成持续行动，再留下成长证据；先解决具体问题，再沉淀长效机制〔P06・第6页〕。这三个“先……再……”就是一次重组的结果。

升维，是回头问一个更大的问题。招生动作年年重复、修正不再带来改善，这时升维的问法是：为什么招生会成为问题？招生数只是读数，读数背后是什么？第1章到第3章的整个追问，其实就是对招生这件事做了一次升维。

升维有一个简单的检验：升上去的那个问题，能不能把前面几轮六步里互相矛盾的做法放进同一个解释里。“为什么招生会成为问题”这个问法站得住，是因为它同时解释了宣传越做越多而咨询越来越少，也解释了家长觉得改变“是本来就该这样”。解释不了这些，就还没升到位。

换挡不是想换就换。看两条信号：第一，同一类动作连着做了三轮，读数没有变化；第二，三界里的反馈已经变得很相似，重复率高。两条同时出现，说明六步在这个层面上走完了。再硬转，就是在原地空转。

换挡的时候，“猜想要野，承接要严”这句话要用得最重。分化、重组、升维都是野的猜想：同一个班分出两三个版本，十二门课程重新编排，把招生问题改问成价值问题。可是每一个野猜想落下来，承接必须严：谁来做，哪天开始，第四周看什么。野而不严，换挡就成了折腾；严而不野，六步就一直转在原来的圈里。

关于传承，我想在这里多说几句，因为它常被当成换挡的反面。我在2023年秋季开学文案里，给全体老师留过三行字：

“先传承，后创新”〔P07·第13页〕“择优传承，有效创新”〔P07·第13页〕

意思是：升维和重组都不是推倒重来。学校接手过来的东西，不论是二手校区的管理系统还是前几任留下的做法，先分辨哪些要接住。

我在江城用过的版本叫“二手学校管理系统（适配）”，里面1.0的写法是“择优传承　　有效创新”〔P05·第8页〕。更早一年，我写作“择优继承　　有效创新”〔P10·第4页〕，到了家长会课件，成为“学校教育的基本责任：在传承的基础上创新”〔P03·第3页〕。

同一句话，这几年被我反复写，是因为它是换挡的安全阀：创新在传承的基础上做，三界里沉淀下来的东西才不会被一次换挡全部冲走。

◆ 七、三种熄火，以及站内两本书怎样说中了它

第二方程转得好好的，也会熄火。我见过三种。

第一种，用“配合”消掉家校矛盾。　这是最隐蔽的一种。家校之间有分歧，我们不处理分歧，只要求配合：家长配合学校，学校配合家长，大家客客气气。矛盾没有了，引擎也跟着没了。站内第507号《在家还是在校？》说过一个我很认同的判断：消除矛盾，先稳后回落。矛盾被消掉以后，系统一开始会稳，但稳不住，之后会回落。

这一条对学校的意思是：家长投诉可以少，但家校之间如果连一次认真的意见相左都没有，那不是共育，是礼貌。

本书多走的一步，是把“保留矛盾并给出口”落成可操作的东西。矛盾要有固定入口（六点到六点半），要有必须回应的出口（“我看到了”或“我不同意哪一处”），而且每一次分歧都要回到第三步的回写里，改写一条规则、一个周末，或者孩子的一句话。

第二种，把一切归到“家长不配合”或“老师不行”。 前面讲过，这两句话指的是位置，不是人。一旦变成对人的判断，序列就不会再往前走。这一条的修法，是把话换成问句：卡在六步的哪一步？卡的是三界的哪一界？

第三种，活动办了，三界一样没改。 这是本章开头那道门槛。检验它很简单，不用问满意度，只问三件事：这一轮之后，有没有哪条规则被改了？有没有哪个家庭的周末不一样了？有没有哪个孩子对自己的说法不一样了？

把这三种熄火放在一起看，会发现它们都在偷懒。第一种省掉了矛盾，第二种省掉了位置，第三种省掉了回写。每省一样，序列就少走一步，学校看起来很忙，价值却没有再生。

关于家长在其中的位置，第409号《教育的产品是结晶》补了一个我原先没有想透的地方，它从学习一侧说：答案可以转手，纠缠不能代建。这个判断放到家校共育里，意思很直接：一个题目的答案，老师可以给家长，家长可以给孩子，一手传一手；但一个孩子对自己说法的改变，没有人能替他建，包括最用心的家长。

所以家长在家校共育里的位置，只当场，不当动能。家长走进课堂，读一本书，陪一次周末，是在“场”里；孩子的改变要靠他自己去撞、去试，这是动能，家长替不了。

我在《教育在场，家校共育》里写的家长课堂，边界划得很清楚：目标是帮助家长获得实在的教育方法，而不是制造焦虑〔P06・第6页〕。

方法给到家长手里，家长在自己的家里长出自己的做法，学校不替他建。这是本书多走的一步：第409号说的是学习怎样发生，本书把它落成家校分工，学校给场、给方法、给反馈，纠缠留给家庭和孩子自己。

还有一点要补。第二方程里的“持史”，到这里只露了个头。一个孩子的成长史，被谁记着，被记在三界的哪一界，这些要等到第8章再讲透。这里只说一句：家访、家书、特殊时光、周末留言，每一条线的另一头都连着一个具体的人，线越多，这个孩子在学校里就越有人记得。

下面是一个设想的例子。一家老饭馆要翻新，老板想换一批新菜。他可以只改菜谱上的字，把“红烧肉”改成“慢炖五花”，菜单印得漂亮，端上桌的还是那个味道。

也可以每周拿一道新菜，先端给几位熟客尝，听他们说“偏咸”或“有点腻”，再回后厨跟师傅商量。再看老板自己的心气肯不肯接受师傅的改法，改完再端一次。菜谱是D2的一个点，熟客、后厨、老板的心气是三个“界”。三个地方都碰过，新菜才算立住。学校的翻新也是这样，光改纸上的字没用。

◆ 怎样算错

这一章的判断，押在一件事上：学校在三界里的改写，和续读、转介绍的变化相关。如果一所学校规则修订了，家庭的日常变了，孩子的自述也变了，续读和转介绍却一点没有变化，两件事毫无关联，那实践再生对这所学校就不是承重的。本章的方程要退回去重写。

更具体地说，有三类证据会让本章收回判断。一是把改写与读数逐学年对照，两条线没有任何同步。二是六类断点修好以后，序列照样转不起来，说明断点不是主要原因。三是有学校连家长课堂和家访都不办，续读依旧稳定，说明它的价值另有来源。

还有一个收回条件，针对换挡。如果一所学校六步转到顶以后，没有分化、重组、升维，只是把同样的动作再加密一倍，读数却照样回升，那么“转到顶就要换挡”这句话也要收回。我愿意把这一条留在这里，等着被某一所学校的账本推翻。

我自己在巴渝小学部三年，在校生从约300人到750余人，学生流失率控制在3%以内〔P00 · 简历〕。这组数字只说明一件事发生过，不证明因果。第18章会把它和江城的账放在一起，查三界的改写在哪一个校区更密、哪一个更稀。

回到本章开头的三个门口。我写这一章时，翻出了自己“觉知”十条里的几行字。其中说到管理，是“紧紧围绕人、仅仅围绕人、始终围绕人”〔P05 · 第48页〕；说到畏惧，是“战战兢兢、如履薄冰、敬畏”〔P05 · 第48页〕；最后一条，是“无我”。

当年写下这几条，我只当它是个人的功课，现在回头看，它们对应的恰恰是自我界。校长自己也在三界里，也在被改写。门口进去了，要看迈没迈过门槛，第一个要被看的，是我自己。

带 走 的 话

再生是学校的试错和三界里已经沉淀下来的东西碰撞出来的；回写走完，一圈才算走完。

小　账

转的是哪条方程：本章从第二方程起手，S3＝F（D2，E1）；改写的是“活动办了就算改变”的看法，要求每一轮都改写三界。

读数当家了吗：活动数、参与人次都可能当家；防它的办法是每一轮结束时，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。

◆

07

第 7 章

第三方程·意义再生：意义与信息

这一章的问题

当AI把信息做得又多又便宜，学校还能拿什么让家庭看见“为什么要在这里读”？

◆ 一、四句话，和一页只有数字的宣讲课件

我手边有一份团队文化课件，只有二十五页，第一页没有标题，只有四行字：

“老师幸福 孩子开心 家长满意 社会赞誉”〔P09・第1页〕

这四句话我讲过很多遍，对新来的老师讲，对老教师讲，对中层干部讲。往后翻，课件里有一页写的是：“真教育蕴含着一个一个生动的育人故事”〔P09・第8页〕。我写下这行字的时候是真心的。我一直认为，教育最后留给人的，是故事，不是表格。

可是同样是这几年，我手里另一类文件，长得完全是另一个样子。2025年春天，我为巴渝学校做招生宣讲，其中一页放的是一串数字：

“428/750=57.1%”〔P02・第5页〕

它的意思是，往年高考的分数线，占满分的比例大约只有五成多。我把它放在这里，是想对家长说：孩子的小学阶段，不必被一分两分绑住。紧接着下一页，我写了一句话，还加了一个问号：

“每个学科及格即可！”〔P02・第6页〕

下面跟着一行思考题：“培养孩子究竟为了什么？”〔P02・第6页〕

这一页我自己很看重。可是今天回头看，我得承认一件事：整场宣讲里，我用来说服家长的材料，绝大部分仍然是数字。分数线是数字，比例是数字，招生场

次、涨粉数、转化人数，也都是数字。江城那一年，我在汇报里把品宣成果列成一页，页首的一行字是：

“宣传的本质：重复 产品的本质：精致” 〔P05・第29页〕

重复，是宣传的事；精致，是产品的事。这行字没有错，可它里面没有“成长”两个字，也没有“孩子”两个字。

我们嘴上讲的是成长与幸福，手里拿着的是分数、比例、场次和涨粉。两样东西摆在同一张桌子上，谁也说服不了谁。这一章要问的就是：在信息越来越多、越来越便宜的今天，学校到底拿什么，让一个家庭看见“为什么要在这里读”？

◆ 二、被推翻的看法：把好处讲清楚，家长自然会来

先把那句流行的说法写出来。它在民办学校的会议室里几乎是常识：学校是好的，家长不知道；只要把好处讲清楚，讲得更多、更准、更动人，人就会来。

这句话里藏着两个假定。第一个假定是，信息是稀缺的，学校手里有，家长手里没有。早些年这是对的。那时候一个家长想了解一所学校，要么靠熟人，要么靠一场宣讲、一本招生简章。学校知道课程怎么排、老师是谁、毕业去向如何，家长不知道，学校一开口，就有了信息上的优势。

第二个假定是，好处是可以“讲”清楚的，讲清楚了，家长就信了。

今天这两个假定都在松动。家长手机里有短视频、有家长群、有各种教育账号，一个晚上刷过的教育信息，比一所学校一年发出的还多。更要紧的是，AI 把“讲清楚”这件事做得又快又便宜：课程介绍、办学理念、一篇像样的招生推文，谁都能在几分钟内生成出来。学校原来拥有的那一点信息优势，被一点一点稀释了。

江城那一年，公众号、视频号、抖音的信息发得不少（篇数和涨粉数见第2章），可是登记咨询的数据却是“明显对比去年减少” 〔P05・第38页〕。我当时的反应是，再多发一点。现在我认为，这个反应本身就是问题：当信息变得便宜，学校再靠发出更多信息去证明价值，等于在跌价的东西上加码。

还有一层更难受的事。2022年8月我在江城的汇报里写过家长的感受，第3章讲过：我们的进步和改变，在家长眼里是应该的，并没有超越期待，他们要的是“溢价”。

家长看到的，不是我们没说，是我们说的东西，没有一样是“别的学校给不了、别的地方查不到”的。口号是共用的，数字是共用的，连“理想的教育”这几个字，也是谁都可以写的。

我自己的课件里就有这样的句子：

“理想的教育 就是读书成为一种生活方式”〔P07·第65页〕

这话我很喜欢，可是请一位家长把它和隔壁学校的同类句子放在一起，他分得出来吗？这就是信息便宜以后，口号的处境。一句谁都能写出来的话，不再构成任何价值的证据。

◆ 三、第三方程：意义与信息，各有三层，往返而不是登阶

要回答“拿什么让家庭看见”，我们先把这个问题拆开。本书在第二编里把学校的价值写成三条方程，第三条叫意义再生。写成式子是：

S3＝F（D1，E2）

读成大白话：学校的价值（S3，学校的真、善、美在一个个孩子身上被做出来、被看见），由两样东西共同决定。一样是学校追求的意义目标（D1），一样是学校手里的信息（E2）。F只是表示“共同决定”的关系记号，不是可以代入数字的公式。

先说D1，意义目标，有三层：创造、自由、幸福。创造，是孩子能做出一点以前没有的东西；自由，是孩子不被别人的标尺定死，能选、能改、能走自己的路；幸福，是这件事做下来，孩子和家人心里踏实、愿意继续。课件里那四句“老师幸福，孩子开心”，说的大半就是幸福这一层。

再说E2，信息，也有三层，我们把它叫作符号、逻辑、数学三种形态：

符号，是口号、校训、故事、一幅画面。“明德至善·知行合一”〔P07・第65页〕是符号。逻辑，是学情分析、家长会上的说理，一环扣一环，讲清为什么。数学，是分数、排名、比例、预算和招生数，一个数字，什么都不解释，但一眼就能比。

我想强调一件事：这三种形态，不是楼梯，不是从低级的符号爬到高级的数学。它们是往返的。一个故事可以被压成一个数字，一个数字也可以被还原成一个故事，一段说理常常夹在两者中间。健康的信息，是三种形态来回走得动。

一份写给家长的学情反馈，可以用来看这三种形态怎样往返。它里面有一个分数，这是数学态；分数后面跟着一句解释：这次比上次多对了哪几类题，卡在哪里，这是逻辑态；再往后是孩子在课堂上说过的一句话，或者老师看见他做的一件小事，这是符号与故事态。

家长从数字读进去，可以一路读到孩子；也可以从孩子的一句话读回去，知道那个分数是怎么来的。往返走得通，这份反馈才算在“说话”。

学校最容易出的问题，是只剩一头：要么只有符号，口号满墙，没有一个孩子的故事撑着；要么只有数学，分数和排名满屏，没有一句解释；要么逻辑很细，说理头头是道，既没有可见的故事，也没有可核的数字。三种形态断了往返，意义也就接不上信息，价值就显不出来。

用这条方程看江城那一年，毛病很清楚：D1那头说的是成长、幸福；E2那头，学校能拿得出手的，几乎全在数学态——招生数、咨询数、涨粉数。数学态的读数断开了意义，又被效能那条方程拿去当唯一的优化目标，读数就当了家。这是第三方程的病，不是招生办的病。

信息便宜了，还有一件事跟着变：价格成了家长最顺手的信息。学费是一个数字，一眼就能比；“为什么贵”需要故事和说理才讲得清。学校不提供后者，家长就只剩下前者，拿学费去和邻近的学校、和公办比。民办小学被比价格，常常不是因为家长小气，是因为学校自己没有把别的东西摆出来。

◆ 四、两条路：怎样读信息场，怎样向家庭证明

方程说的是条件，路径说的是从哪里下手。第三方程有两条起手的路，用途不同，千万别混。

第一条路，读信息场：先铺全景，再辨结构，最后察动向。这是学校自己看自己的路，从E出发，经过S，落到D。

先铺全景。今天家长眼里的信息场，是AI回答、短视频、家长群、同城教育账号、邻居和同事的一句闲话叠在一起的。学校不能只看自己的公众号。我们那一年盘点的是自己发出去的东西：推文多少篇、视频多少条、涨粉多少。家长群里讨论我们学校时说的是什么，不在那张盘点表上。铺全景，就是先把这部分补进来，不急着下结论。

再辨结构。铺开以后，要看本校的意义在这个场里显露成了什么样：家长提到学校，最常说的是哪几个词？是“管得严”“离家近”“有学区”，还是别的？这些词落在符号、逻辑、数学哪一格？落在创造、自由、幸福哪一层？我们说“成长”，家长听到的是“成长”吗？

最后察动向。这个场里的意义在往哪里推：AI把练习、讲题、答疑变得越来越便宜，家长关心的东西正在往哪里移？意义目标往哪里放，才不被洪水冲走？

这条路是E→S→D，先把底料看厚，才有资格谈目标。

第二条路，向家庭证明价值：先厚底料，再走链条，结论最后到场。这是学校对着家长说话的路，E→D→S。

我们几乎所有的招生宣传，走的都是反的。一上来先给结论：“我们的教育理念是……”“我们的课程特色是……”“我们是区里的……”，结论先到场，底料和链条都没有，家长只能选择信或不信。信不信，又取决于他对你的好感和别人的口碑，这等于把价值的证明，交给了氛围。

结论最后到场，是什么意思？是先让家长看到底料：一个孩子这个月做了什么、卡在哪里、老师怎样陪他走过去。再看到链条：从这个起点到那个变化，中间一步一步是怎么走的，谁在其中做了什么。最后，家长自己得出一句话：“原来这里给的是这个。”

这句话是家长自己说的，不是学校念的。**宣传的通病，是结论先到场；证明的做法，是结论最后到场。**

拿我自己那页课件来试。“428/750=57.1%”加“每个学科及格即可！”，是一个先到场的结论：分数线只要五成多，所以不必逼孩子。家长听完，最自然的反应有两种，一种是“说得有道理”，另一种是“你们是不是要求不高”。两种反应，学校都没有办法回应，因为底料和链条都不在场。

按第二条路重做这一页，顺序要倒过来。先放底料：本校一个一年级孩子，入学第一个月的几份作业和一段课堂片段，没有挑最好的，是取样来的。再走链条：他卡在哪里，老师和家长各做了什么，三个月后同样的任务他是怎样自己完成的。

最后才轮到那句“培养孩子究竟为了什么？”〔P02・第6页〕，而且这一次，不用学校回答，家长看完前面的东西，自己心里已经有了答案。同一个问号，位置放在最后，分量完全不同。

招生季的开放日，是一个现成的地方。多数学校的开放日，路线、班级、时间都是学校排好的，家长走的是一条被设计过的路。把其中一小段交给家长：随机选一间教室，随机翻一本手册，随机请一个孩子讲讲这个月学了什么。

取样的时刻不由学校定，取样的手不是学校的手，家长看到的东西，比任何一条推文都重。当然，这样做学校要冒险，因为随机取到的，未必是最好看的那一面。可是证明的分量，恰恰就在这个冒险里：敢让别人取样，才有资格说“我们给的是什么”。

◆ 五、123：三步走完，才算回写

方程和路径之外，还有动力：这件事为什么会发生，为什么会停。本书用的是123原理，三步：先是两头相争，再是矛盾逼出改变，最后是改变回写。第三方程里这三步是这样走的。

第一步，相争。一头是意义：学校说成长，说幸福，说“理想的教育”。另一头是信息：手里能拿出来的，却全是分数和排名，再加上AI把信息做便宜了，原来那点优势没了。说的和拿出来的对不上，这是一道缝，一直在，只是平时没人逼它。

第二步，逼出改变。缝大到一定程度，学校不得不重新回答一个问题：我们给的到底是什么？江城那一年，这个问题是被逼出来的：招生数下降、家长说“并没

有超越期待”。家长要的是“我家孩子具体变了什么”，不是“你们很用心”，这个问题迟早会被逼到每一所学校面前。

第三步，回写。这一步最容易漏。逼出了答案以后，学校要把答案回写到信息的形态上，也回写到意义的权重上。如果只在会议上想通了，没有改变信息的样子，那等于没有回写。

“三比”就是这样的一次回写。课程理念宣讲里，它早就是一条课堂原则：

“原则3：坚持三比原则，关注每一个人。”〔P08 · 第58页〕

到了《教育在场，家校共育》里，我把它写成评价原则：自己与自己比，今天与昨天比，这次与上次比。文章里的开头一句是：

“自己与自己比、今天与昨天比”〔P06 · 第8页〕

为什么要这样比？文章里给过原因：

“成绩好的孩子害怕失去优势”〔P06 · 第8页〕

成绩暂时落后的孩子，则觉得自己没有希望。横向比较，把两头的孩子都推进了同一个困境。所以我们为每个孩子建立了个性化学业评价手册。

手册要记的，不只是分数，还有学习习惯、课堂参与、作业质量、表达能力、思维变化、阶段进步和下一步建议。文章里的结论是：只要今天的自己比昨天更主动一点、更愿意尝试一点，就是进步，而且

“都是值得被看见的进步”〔P06 · 第8页〕

我想把这件事放到第三方程里，讲得更精确一些。这件事由谁来做，什么时候做，值得写清楚，否则又是一句口号。可以这样排：手册的主笔是班主任和科任老师，学习负责人每月核对一次：是不是每个孩子都有了新的一条，是不是有“下一步建议”，而不只是分数。

每学期两次，把手册里的内容交给家长，用家长会的一部分时间来讲，替掉原来念平均分和优秀率的那一段。省下来的这段时间，不是用来少开会，而是用来让家长问问题。

三比做的，是把原来只有一条横向标尺的数学态读数，改接到“自由”这一层意义上：孩子不被别人的位置定义，他的参照是自己的来路。这是对意义权重的一次改写，同时也是对信息形态的一次改写：分数还在，但分数后面接上了习惯、表达、变化和下一步，数学态重新接回了逻辑和故事。

我并不是在否定横向竞争。评价手册不是给每个孩子都发一朵小红花，学业要求还在，标准没有降；变的是，每一个分数后面都要接得上这个孩子自己的来路，和他下一步往哪里去。

再看那封家书。它的演变，本身就是一部回写史。最初，它的样子是这样的：

“内容庄重、正式”〔P06・第7页〕

这是符号和逻辑为主的信息，正式，清楚，但隔着一层。后来我们加入影像，改成轮换的方式：

“两周电子版、两周视频号”〔P06・第7页〕

目的是让家长不只是读文字：

“看到孩子真实的表情”〔P06・第7页〕

还有动作、课堂片段、成长瞬间。

再后来，借助钉钉圈、小红书等平台，形成文字与影像联动的记录。你可以看到，家书的形式在变，也就是信息形态在变；而它背后的意图没有变，我在文章里写：

“家书的形式在变，但让家长看见孩子成长的初衷从未改变”〔P06・第7页〕

形式变，意图不变，这正好是回写的样子：不是换一套说法，是把同一个意义，换成家长真正取得到的形态。

这里有一个要写明白的地方：回写不会一次到位。分数是家长最熟的一种信息，手册再好，家长也难免回头问一句“那他在班里排第几”。

对这句话，只解释是不够的，要让手册里的“下一步建议”写得越来越具体，具体到家长能拿它去描述自己的孩子。哪一天家长用手册里的话，而不是分数的话，来说孩子，这次回写才算落了地。这个读数，我们后面还会用到。

第三方程一旦回写，另外两条方程也跟着动。对第一方程来说，意义定了，什么算冗余、什么算亏损就要重算。写一篇没有孩子的宣传推文，成本很低，可是它占掉的老师时间，如果换成一份能被家长复查的手册，哪一个才是浪费？

对第二方程来说，手册和家书不是写完就收进抽屉的，它们是家校之间一轮一轮试错的记录，家长读完提的意见，就是下一轮猜想的起点。三条方程共用一个S3，第三方程的回写，正是通过它，把另外两条牵动起来。

还要看清一点：AI稀释的是学校信息上的优势，没有稀释“这个孩子”。一篇办学理念，AI几分钟就能写出十个版本；而这个孩子上周在哪道题上卡了、怎样走过去，只有在这所学校、这些老师手里才有。

信息便宜了，具体到一个孩子的、可重走的信息，反而成了学校手里最不容易被替代的一块。第三方程在AI时代的出路，就在这里：不是比谁的信息更多，是比谁的信息更具体，更经得起别人取样。

◆ 六、站内两本书说中了什么，本书多走哪一步

这件事，站内已有人说过一半。

第355号《AI时代的新教育》说中了：一个孩子是否“学会”，不看他会背、会做，要看他能不能在新材料上当场重走一遍，并留下证据包。这对学校是一把硬尺子。

我们每次对家长说“孩子进步了”，都可以拿它问一问自己：这个孩子，换一道没见过的题，换一个没见过的场合，还能不能重新走一遍？我们留下的是不是一份能让别人复查的东西，而不是一句评语？

第106号《发生差》说中了另一件事：一份证据可不可信，要看取样的方式。书里的三条是：取样时刻不由本人定，取样之手不是本人，记录归本人持有。

我把它放进学校的处境里读：学校自己挑时间、自己拍视频、自己写文章，这是自拍自证，是最容易被怀疑的一种。对家长而言，一段由学校精心剪辑的视频，和一位邻居家长随口说的一句话，后者更重。

两本书合起来看，说的是同一件事：证据的分量，不取决于它有多漂亮，取决于它有多难被本人操纵。学会，要能重走；可信，要能他取。学校手里的家书、视频、推文，大多是学校自己挑的时刻、自己的手、自己保管，三条里一条也没占到。这不是说那些东西没有用，它们是符号与故事，是证据的引子，只是还不能充当证据本身。

本书多走的一步，是把这两本书的判断，从学习与证据的层面，推到学校向家庭证明自己价值的层面。**学校向家庭证明价值，用可重走、他手取样的证据，不用自拍自证的宣传。**

举个具体的做法。评价手册里的进步记录，如果只由班主任写，那是学校的自述。如果其中有几项，是孩子在家长到场的时候，当场重新做一遍；有几项，是由另一位不教这个班的老师、在事先没有通知的时候取样；记录交由孩子和家长保管，学校只保留副本，这就是把“可重走”“他手取样”“记录归本人持有”落到了一本手册上。

这样做很费老师的时间。效能再生那一章说过，节约下来的力气要投到这里来，否则节约就只是节约。

下面是一个设想的例子。菜单上的字，谁都能抄：“精选食材”“用心烹制”，隔壁饭馆的菜单上也有。抄不走的是什么？是老顾客在这家店吃了很多年，每次坐的是同一个位置，老板记得他不吃香菜，记得他上次带朋友来过，记得他家孩子考上大学那天，他点了一壶酒。这顿饭为什么吃，别人抄不走。

菜单是符号，价目是数学，老板记得的那些事，是把两者连起来的逻辑与故事。一家店如果只剩菜单和价目，客人当然会拿手机去比价；一家店如果有老板记得的事，客人比价的时候，心里会替它多算一笔。学校的情形，比饭馆更重一层：饭馆的老顾客是大人，学校的老顾客是孩子，记得的事，要比一壶酒重得多。

◆ 七、三种熄火

第三方程会熄火。我自己见过，也犯过，大致有三种样子。

第一种，只有口号，没有张力。墙上的字漂亮，课件里的句子动人，可是没有任何一处，让口号和实际的信息发生冲突。校训挂在墙上，没有一个孩子的故事可

以去对它，也没有一组数字可以去核它。没有张力，就没有第二步，也就没有回写。

我自己的课件里有这样的句子，比如“理想的教育　　就是我们今天的样子”〔P07 · 第64页〕，这句话如果没有后面的证据去托它，听起来就是一句自我感动。2022年我在江城那份汇报里，对自己说过一句话：

“我们不能道德式的自我感动！”〔P10 · 第19页〕

我今天依然把它当成对口号熄火的警告。

第二种，把数字当成意义。这就是读数当家。招生数、续读率、成绩平均分、涨粉量，都是有用的读数，没有它们，学校不知道自己哪里不对。危险在于，读数一旦变成唯一的目标，信息就被压成了数学态，另外两种形态被挤出去。

数学态不解释，只比较，于是学校越来越依赖比较，越来越焦虑，越来越像别人。开学讲话里“无时不招生”那四句，本意是动员，可是读数一旦当家，老师的时间就会从课堂挪向朋友圈。读数当家，家长是第一个感受到的。

第三种，新理念喊过一次，评价照旧。这一种最隐蔽。学校开了发布会，换了新的课程名字，宣布了“三比”，可是期末的成绩单还是那一张，排名还是那一列，家长会上最后一定要讲“平均分”和“优秀率”。

理念换了，信息形态没换，回写没有发生。家长看到的是：学校说了一套，做了另一套。这对一所学校的信任，比什么都不说伤得更深。

这三种熄火，常常叠在一起出现：先是口号太响，没有张力；于是只好拿数字撑场面，读数当家；最后新理念喊了一轮，评价照旧，家长再也不信。一环扣一环，像一条下坡路。反过来想，只要在任何一环上把第三步走完，哪怕只是一个班、一个学期、一本手册，这条下坡路就有了一个停靠点。

三种熄火的共同点，是第三步没有走完。口号没有对上张力，读数没有回到意义，新理念没有回写到评价。判断自己是不是熄火，有一个很朴素的办法：把本学期学校对外说的话，和学校对内发的表，各取一份，放在桌上并排看。对不上的地方，就是缝，缝没有被逼出改变，就是熄火。

◆ 八、回到那四句话

说回开头那四句话：老师幸福，孩子开心，家长满意，社会赞誉。

我现在读它，和早些年读它，感受不同了。早些年我觉得这是目标。现在我觉得，它是四个有待证明的命题：老师幸福，用什么证明？孩子开心，是谁取的样？家长满意，满意到续读了吗？社会赞誉，赞誉的是什么？

不妨一句一句来。老师幸福，可以看老师在手册和家书上花的时间，是不是比花在宣传稿上的多，他们自己愿不愿意讲讲这些事。孩子开心，可以看孩子能不能用自己的话，说出自己这个月和上个月的不同。

家长满意，看的是家长转述学校的话，和学校想说的话，差多远。社会赞誉，看的是不认识我们的人，说起这所学校时，说的是什么。这四个读数，没有一个是招生数，也没有一个可以靠加大宣传买到。

如果每一句话后面，都有一份可重走、他手取样的东西托着，四句话就是意义。如果没有，它们就是墙上的字。

意义再生的判断很简单：学校给的是什么，不是由学校的嘴说出来的，是由一个个孩子身上留下的、别人也能取到的证据说出来的。

◆ 怎样算错

这一章的判断，有两处可以被检验。第一处，管的是“意义有没有变成家庭看得见的东西”。

如果我们把家长对学校意义的复述量一量，家长能准确说出“这所学校给的是什么”的比例提高了，可是续读和转介绍的情况，与这个比例的变化毫无关系，那么意义再生对这所学校，只是换了一种说法。它没有成为承重的东西，这一章的核心判断就要收回。

第二处，管的是“证明的顺序”。如果一所学校没有评价手册、没有家书、没有证据包，只靠加大招生宣传，续读和转介绍依然持续上升，并且这种上升不依赖于学区、价格或其他外部条件，那么“结论先到场”在这所学校就不是通病。第四节里的路径判断也要改。

这两个检验，缺一个，这一章就只剩一半。我们放到第18章的数据里，再查一遍。

带 走 的 话

学校向家庭证明价值，用可重走、他手取样的证据，不用自拍自证的宣传。

小　账

转的是哪条方程：本章从第三方程起手，S3＝F（D1，E2）；改写的是信息的形态，让分数、口号重新接回逻辑与孩子的故事。

读数当家了吗：分数与口号最容易当家；防它的办法是证据不由本人取样，并让数学态的分数后面接上习惯、表达和变化。

◆

08

第 8 章

持史：实践再生的成熟形态

> **这一章的问题**
>
> 当讲题、练习、答疑都能被廉价提供，学校拿不走的那一格是什么？

◆ 一、第六页上的那个人

2026年，《今日教育》第4期刊出了我写的一篇文章，讲巴渝学校这几年做家校共育的经过。文章里我先写的是一个人，一个很多家长起初以为只是“签字、接送、转发消息”的人：学习负责人。

我们入学第一天就对家长说一句话：

“每个孩子必须有一位稳定的学习负责人。”〔P06・第6页〕

为什么要从这里起笔？因为家庭里常见的情况是这样的：老师发出提醒，家庭内部往往陷入转述、推诿、误解。父母、亲人都在关心孩子，却没有一个人是那个持续为这件事负责的人。我在文章里管这叫“责任飘浮”。我当时写下的办法很朴素：

“责任只有落到具体的人、具体的时间、具体的行动上，才不会在实践中落空。”〔P06・第5页〕

具体的人，是学习负责人。具体的时间和行动，写在每个年级、每个班自己的《学习负责人说明书》里。这份说明书我至今认为是我们做得最“笨”也最有用的东西之一，它的任务只有一个：

“告诉家长需要关注什么，什么时候关注”〔P06・第6页〕，遇到问题怎样与老师沟通，怎样既不包办孩子、又不放任孩子。

它写明了家长这一端要做什么，所以老师那一端才有了可以对接的人。家长手册里把这个角色的权利和义务写得很清楚：每个学生办完入读手续，就要在父母双方里确定一位学习负责人，也就是“负责与班主任老师做好孩子所有学习成长情况的对接”〔P12・第19页〕。

这个人在我们这里不是点缀。同一页上我还写过，我们期待的家校关系是一个完整的闭环：

“有人负责，有人学习，有人陪伴，有人记录”〔P06・第9页〕

四个“有人”，最后一个是记录。孩子的来路，是由这个“有人记录”承载的，而前三个“有人”，是让记录有东西可记。

这一章要回答一个很具体的问题：当讲题、练习、答疑都可以被廉价地提供出来，一所学校还有什么是拿不走的？

我的回答，从这个学习负责人开始。

◆ 二、“老师有温度”是一堵守不住的墙

先说一句流行的话。几乎每次有人问我民办学校到底凭什么，得到的回答都是同一类：我们的老师有温度，我们的老师爱孩子。

我自己也说过无数遍，也真心相信。可是这几年我越来越不敢把这句话当成最后一道防线。第463号《AI会取代老师吗？》提醒过一件事：把温度当作最后一道墙，本身就是一种让步。

它的意思我是这样读的：当你说“我们不可替代的是温度”，你其实已经承认，除了温度以外的一切，都可以被替代了。讲题可以，答疑可以，督促可以，连耐心也正在变得便宜，一个不会累的系统，对同一个问题解释第十一遍的耐心，比任何一位老师都稳。

温度还有另一个麻烦：它很难被证明，也很难被交接。一位老师对孩子有温度，这份温度在她身上，她调走了，它就跟着走了。家长在招生季问我们“凭什么相信你们”，我们只好说“你来感受一下”，这是一句没法被检验的话。

所以我想把问题往下挖一层。老师的温度是真的，但它不是学校最难被拿走的东西。第463号说，AI今天缺三样：长期在场，这个孩子的来路，被这个处境回写的机会。这三样放在一起，正好是一个词：**一所学校最难被拿走的，是有人记得这个孩子是怎样走到今天的，并且这个人还在。**

这就是我说的持史。

◆ 三、持史是什么，四条怎么查

持史，是把第二条方程做到成熟以后长出来的东西。第6章写过，实践再生的意思是：学校的价值，由一轮一轮的试错推进（差异序列）和学校、家庭、孩子所处的三界（理念界、现实界、自我界）共同决定。

试错只要年年在转，三界只要年年在改，就会沉淀出一样东西。它记着一个孩子从入学到毕业，在哪里卡过，怎样走出来，谁在那个时候做了什么，下一步该往哪里去。能把这段历史持续地拿在手里的，我们叫持史者。

第507号《在家还是在校？》把条件说得很硬。它说持史要“跨处、跨时、共缠、押注四条同时成立”，而检验的问法只有一句：“有没有一个退不出的人记得他在哪里被撞过”。

我先用大白话把四个词落下来，再拿我自己的学校去对：

跨处，是这个人（或这些人）看得见孩子的不同地方，不只看课堂。跨时，是记忆不断档，今年的老师知道去年发生过什么。共缠，是持史者和孩子之间有来有往，他看孩子，孩子也被他改变，他自己也被孩子改变，不是单向的观察。押注，是这个人在这件事上有东西押着，孩子好了他得益，孩子出了事他要担，他退不出。

第507号原书讲的是“在家还是在校”，它的持史者可以是人，也可以是人与AI合成的复合大脑。我这里没有AI，只有一张人和人织成的网。这恰好给了一个检验的机会：同样的四条，没有AI，我们的网能满足几条？第507号“复合大脑是必要条件”的说法，到底要不要收窄？

先打个比方，免得越说越抽象。

下面是一个设想的例子。你家有一位看了你多年的家庭医生，你每次去，他翻开病历，说“你三年前咳过一次，吃的那个药让你胃不舒服，这次换一个”。

另一个办法是每次挂号，系统给你分一位不同的专家，每一位都比家庭医生厉害。专家的水平可能更高，可是只有家庭医生记得你三年前那次咳嗽是怎么好的。你要问的下一句话，专家得从头问起。

学校里的持史，说的就是家庭医生这一格，不是专家门诊这一格。讲题、批改、答疑，是专家门诊，AI可以做，而且会做得越来越好。记得“这个孩子那个学期为什么突然不举手了”，是家庭医生。

四条里有两条，可以直接对到前面几章的东西上。跨处，就是跨三界：一个人的视线能不能同时落在理念界（课程理念、规则、家长的观念）、现实界（宿舍、饭桌、家庭）和自我界（孩子、教师、家长各自的“我”）。

跨时，就是差异序列不断档：猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代这条链子，今年转到了哪一步，明年有人接着转。共缠和押注，则分别对应第二方程里的“相争”与“回写”：没有共缠，三界改不动；没有押注，回写没有人认领。四条合起来，其实是把第二条方程的方程两头和动力三步，换成了一个可以用手指数出来的清单。

好，开始查。

第一条，跨处。 我们的网是这样搭的：家访走进孩子的现实界，家长课堂把理念界的东西送到家长手里，一封家书、特殊时光、与老师共处的晚餐，进到孩子的自我界。三界各有一条通道，而且每一条都落在具体的人身上。家访那一条，家长手册里写得很朴实：

“一次家访，一段结缘；一次家访，一次信任；一次家访，一次改变；一次家访，一次提升”〔P12・第30页〕

我读过老师们写的家访记录，其中一段我印象很深：一位孩子的妈妈，以前因为孩子的学习和习惯着急，在约谈里掉过眼泪；这次家访，她爽朗地笑着说，是在家长课堂和平时与老师的沟通里知道了“要先改变自己，学会放手”〔P08・第105页〕。

这位妈妈的话，把三界连起来了：理念界的课堂，进了现实界的家，改了自我界里一个妈妈对自己的看法。

我在《教育在场，家校共育》里写过，孩子在校的样子和在家的状态常常对不上，这是很多管理者会忽略的事。我们的做法是承认这个落差，派人去看。这一条，成立。

第二条，跨时。 这是我们最需要老实说的一条。

先说成立的部分。一个学期之内，序列是连着的。班主任做学情分析；家校沟通月里，每位老师与每个孩子的学习负责人面对面谈；假期里按学情给两到三个不同版本的成长方案；而且“教师会持续跟踪、答疑、反馈”〔P06・第8页〕。这是一条从猜想到执行到评估再到修正的完整链子，在一个学年之内不断档。

再说不成立的部分。年与年之间呢？在我能确认的范围里，“新学年第一周，上一位班主任把什么交给下一位班主任、用什么格式交”，还没有一份写下来的规矩。

评价手册是个载体，可是它能不能在换班主任时一页不落地交过去，我没有把握。“跨年不断档”目前靠的是人的记性和责任心，没有写在制度里。所以这一条，我只能给半条。第五节会回头专门谈。

评价手册在这一条里的位置，值得多说两句。我们给每个孩子建一本个性化学业评价手册，记的“不只是分数”，还有习惯、课堂参与、作业质量、表达、思维变化、阶段进步和下一步建议〔P06・第8页〕。

这本手册是一年一年往下走的，它是跨时最自然的载体：同一个孩子，三年级的“下一步建议”，到了四年级就是新班主任翻开的第一页。手册有了，缺的是交接的规矩，下面第五节补。

第三条，共缠。 这一条我们的网做得最扎实，也是我最想讲清楚的。

共缠的意思是互相改变。学习负责人不是被老师“管”的对象，老师也不是单向的汇报者。我在文章里写：

“孩子的问题往往是他所处的家庭关系的‘投射’”〔P06・第6页〕

这句话落到做法上，就是家长课堂分层定制：低年级讲习惯与规则，中年级讲学习方法与同伴关系，高年级讲自主学习与升学衔接，还分爸爸专场和妈妈专场。

老师去看孩子的家，家长也在学校里被看见、被改变。前面那位妈妈变了，我推想孩子面对她的样子也会变，老师对这个孩子的判断随之跟着变。三个人互相改写，这就是共缠。这一条，成立。

第四条，押注。 谁退不出？

学习负责人退不出。这是我们入学第一天就写进规矩里的，孩子的学习负责人是一个具体的人，他这一年、两年、六年都要接这个电话。他押的是自己的时间，以及在孩子面前的位置。

班主任在一个学年内也很难退出。精细化清单里有两条“零”字目标是“学生零流失”“家长零投诉”〔P01・第9页〕，落到班级上，就是落到班主任头上。

但是，押注在这里有一个缺口：班主任的押注是一年一押。学年结束，换班、调岗、离职，她这一注就收回去了。真正退不出的，只有家庭那一端。学校这一端的持史者，用第507号的话问：“有没有一个退不出的人”，我们学校这一端，答案是半个：学年之内是，学年之外靠自觉。

四条查下来的结果是：跨处成立，共缠成立，跨时半条，押注半条。

这个结果对第507号的说法意味着什么，留到最后一节讲。

◆ 四、一个孩子被两个人持着：正副班主任

学习负责人是家庭那一端的人，学校这一端的人是谁？答案不是一个人，是两个。

巴渝学校小学部实行小班化加双班主任驻班，招生宣讲、家长会课件里都有一页同样的字：

“班主任：学习”“副班主任：生活”〔P01・第41页〕

两行字是分工，而且分得很细。正班主任的三件核心工作，是做实教学质量、做好团队引领、做足家校共育，其中“做细学情分析”〔P01・第42页〕是她案头最重的一件。

副班主任的三件核心工作，是做好正班助理、睡觉、饮食，具体到“午睡+晚睡巡查，特殊情况对接与处理”〔P01・第43页〕，还有陪餐、取餐。吃饭、喝水、吃药，都有人看着。

我们给这套制度起过一个名字，叫“责任陪伴制”〔P01・第41页〕。

这套分工和持史有什么关系？

关系很大。一个孩子的成长史，一半在作业本和课堂里，一半在饭桌、午睡、晚上的宿舍里。只有一位班主任，这一半是缺着的；住读的孩子，缺得更多。

我们的做法是让两个人，从两个方向，各持一半：正班主任持学习这一半，副班主任持生活这一半。正副班主任的工作说明里，有一条意思是清楚的：分工不等于不管，副班主任要和班主任保持管理理念一致，育人价值观一致，信息互通。

这里面有一个我走了很多弯路才想明白的地方。两个人持同一个孩子，不是为了“双保险”，是为了让这个孩子的成长史有两个来处。

一位老师请假、休假、调离的那一天，另一位仍在，仍然知道这个孩子昨天午睡不踏实、上周数学课上突然不说话了。这是在没有任何系统、没有任何AI的前提下，用“一个孩子两个人”这个笨办法，给持史做的第一层冗余。

我再老实说一句：这一层冗余能撑多久，我没有统计过。两位班主任同时离开的班级，家长感受如何，我也没有数据。这是第20章要放进登记册的事。

◆ 五、容量，住读，以及“来路不丢失”

持史有一个管理者必须算的问题：一个人到底能持几个孩子？

我们习惯说“小班化”，说一个班二三十个孩子。可是持史要算的不是班额，是**追踪记录数**：一位教师同时有效地持有多少个孩子的来路。班额是一个静态的数，追踪记录数是一个动态的数。它要乘上这个教师手里有几个年级，每个孩子一年有几条要记的事，还要扣掉她被招生、检查、家长群挤占的时间。

我在汇报里曾经写下“无生不成校　　无人不招生　　无处不招生　　无时不招生”〔P07・第72页〕这四句话，今天回头看，它们占用的，恰恰是老师持史的时间。第

一方程对第二方程的挤占，在这里变成了一个看得见的数：如果每位教师每周要把一半的精力给招生，追踪记录数就只能压到一半。

家校沟通月里有一条我至今觉得设计得好的规定。每位教师与每个孩子的学习负责人面对面交流一次，围绕学习状态、行为习惯、课堂表现、同伴关系、成长亮点和待提升之处，把孩子放在具体的成长过程中去理解。它的目标写得很具体：

“教育不能只盯着最优秀的孩子，也不能只盯着问题最突出的孩子。”〔P06・第8页〕

一个班三十个孩子，意味着一个学期三十次这样的面谈，每次不是随口一问，是要拿出一本记录来。教师有没有这个余量，要由追踪记录数来回答。所以小班化真正的价值，是让追踪记录数压得下来；班额只是手段。

第二个要补的是住读。住读生比例通常较高，这是民办学校的一个特点，我们也有“宿舍故事”，由本校老师自己录制，孩子们听着熟悉的声音度过夜晚〔P06・第9页〕。住读让学校能持有孩子的夜晚，这是走读学校没有的。可是它同时带来一个盲区：孩子一周里只有周末在家，周末那个“家”的维度，学校看得最少。

我们的“周末五个一”就是为这个盲区设的：一小时运动，一小时中文阅读，一小时英语学习，一小时家务劳动，一小时作业或自我总结。

这五个“一”，在持史的意义上有一个朴素的功能：它让周末这一段，也有一个可以回收的痕迹。住读的学校，持史要专门补一个“在家维”：周末和假期里孩子在家怎么过，由谁看见，怎样回到学校的记录里来。

第三个，也是对我最疼的一个：教师流动。

我在精细化清单里，给全校立过一组“零”字目标：安全零事故，学生零流失，家长零投诉，“师资变更零损失”〔P01・第9页〕。这四个“零”我现在重新读，前三个是结果，第四个有点不同，它是一个愿望。“师资变更零损失”，意思是教师换了，学校不受损失。

我越想越觉得，这句话是错的，或者说，是不可能兑现的。教师换了，一定有损失：这位老师对这个孩子的了解，随着人走了一部分。要求零损失，会让管理者

去“堵”：堵住老师的离开，要求老师写保证，限制调动。结果是把本来可以交接的东西，变成了谁也不敢讲的隐患。

我建议把这一条改成另一个说法：来路不丢失（第14章还会回到这里）。不要求人不走，要求孩子的来路不丢。

一个孩子的来路，要有它自己的载体，我建议是这三样：班级之书，写这个班一年里发生过的几件大事；交接记录，上一位老师留给下一位老师的几页纸，格式固定，必须当面交；孩子自己的评价手册，一年一册，毕业时交还给他。人可以走，书和记录留下，下一位老师接到的是一个孩子，不是一张白纸。

回到第三节说的“跨时只有半条”：补上这一条的办法，就写在这里。

◆ 六、持史不是监控

说到这里，我必须停下来，处理一个很可能被人拿来反驳的问题。

一个学校把孩子的一切都记下来，谁来记，记给谁看，记了做什么用？这套东西，换一个角度看，会不会变成一张监控网？第289号《AI时代教育对象的重生》提醒过，持史不是档案，它是“可行动的关系历史”。

档案是给管理者看的，是存起来备查的；关系历史是给正在和这个孩子往来的人用的，是为了下一步行动。区别在于记录的方向：档案是学校对孩子的单向记录，关系历史是学校、家庭和孩子三方共同持有并且持续改写的东西。

这一点要落在评价手册上才看得清。我们建手册的时候，立了一个原则：“自己与自己比、今天与昨天比”〔P06・第8页〕，再加一句“这次与上次比”。手册里记的“不只是分数”，还有习惯、课堂参与、作业质量、表达能力、思维变化、阶段进步和下一步建议。

设计它的初心，是不让孩子被分数定义。可是我现在看出，这本手册本身也有变成另一种排名的危险：如果一份手册里写着“进步幅度”，家长就会拿着幅度去比；如果三个维度打了等级，孩子就会给自己贴标签。一旦这样，手册就从“看见成长”变成了“新的分数”。

更深一层的危险是第289号说的那个：孩子自己成了“审计主体”。他每天都知道有人在记自己，他于是学会了为记录表现，不再为成长而成长。

所以，持史这件事，我建议立三条规矩：

第一，孩子可读。手册上写的每一句话，都用孩子读得懂的话写，孩子可以随时翻开看。写了孩子看不懂的话，就是写给别人的。

第二，孩子可改。手册里要留一栏，让孩子写“我觉得不是这样”或者“我自己的看法”。老师写错了、看偏了，孩子有地方说。这一栏我建议叫“孩子回写栏”，这是我想在评价手册里补上的东西，现在的版本里还没有。

第三，不进排名。手册里的任何一项都不拿来给班里的孩子排序，不拿来做家长会上的横向比较。它回答的问题永远是“这个孩子比他自己的昨天多走了哪一步”。

这三条规矩管的是同一件事：持史的方向是**孩子被理解**，不是孩子被评估。学校对孩子的记忆，应当是孩子愿意让它存在的东西。孩子不愿意让它存在，它就是监控。

◆ 七、四条之后：对第507号的一点修正

回到第三节留下的账。

我们的人—人网络，查下来是：跨处成立，共缠成立，跨时半条，押注半条。如果把第五节说的“来路不丢失”三样东西补上，跨时可以升到一条半，押注也可以通过“双班主任＋班级之书”把学校端的退出代价降下来。也就是说，没有AI，一张用得认真的人—人网络，四条里可以做到三条以上。

再拿第463号说的AI缺三样来对一遍，也有意思。长期在场，对到学习负责人（六年里不换）和驻班的两位班主任；这个孩子的来路，对到评价手册，以及我建议补上的班级之书和交接记录；被这个处境回写的机会，对到家访、家校沟通月，以及我建议加进手册的“孩子回写栏”。

三样东西我们都在用人做，现有的做得不算完整，建议补上的还没有建立，但方向对得上。AI缺的恰好是学校手里已有半截的东西，这是我愿意把持史当作学校底盘，而不是当作一个新口号的原因。

这对第507号“复合大脑是必要条件”的说法，有两层意思。

第一层：就我手里这个单案来说，复合大脑不是持史成立的必要条件。一位班主任、一位副班主任、一位学习负责人、一本手册、几次家访，已经把四条里的大部分撑起来了。

第二层：复合大脑对谁必要，我没有证据说清楚。我的网络靠的是小班化、住读、两位班主任驻班和一批年轻、愿意把时间花在家访上的教师，这几样条件任何一样撤掉，追踪记录数就会爆。

班额放到四十五人，副班主任撤掉，住读变走读，我们的网大概会断在跨时和押注两处。到那时，人手不够的地方，AI或许能帮着把“来路”记下来。这是一个我愿意被别人检验的推断：**复合大脑也许不是持史的必要条件，但它是持史的扩容条件**。

说回我们学校。江城校区的那一年，咨询量下降，登记量下降，我们的回应是更多的宣传。今天回头看，持史在那一年几乎没有进入过我们对家长说的话。持史是看不见的东西，是一个孩子在某个下午被老师轻轻问了一句“你今天怎么了”之后发生的事。它没法被做成宣传片，却是民办学校最难被拿走的那一格。

◆ 八、持史最后落在谁身上

写到这里，我想把话收回到那个最小的单位。

持史做成了，家长会感觉到什么？不是学校的宣传片更好看了，是有一天老师对他说的话里有时间，有地点，有一个具体的人做过一件具体的事。上学期孩子卡在哪里，是谁在什么时候伸的手，后来怎样走出来。这样的话只有记得来路的人说得出，而且这个人下学期还在。

家长要的“溢价”，我在导言里引过那一段：他们说，和公立比，感觉不到“质的差异”。我现在觉得，所谓质的差异，大半不在课程表上，就在这一句话里。一个孩子被一个退不出的人记得，这是别处买不到的东西。

◆ 怎样算错

这一章的判断，只用一个办法检验。

假如我们把学习负责人制度、评价手册和假期家访撤掉一个学期，同时保证其他条件不变。然后比较两件事：孩子在同构的新任务上（题目换了，难度结构一样）的表现，以及家长在学期末对续读的意愿。如果这两件事都没有下降，说明这三样东西没有真的承重，我们看见的“持史”只是一种好看的流程，这一章的判断就要收回。

另外两处我愿意被人指出错：一是我说“跨时只有半条”，如果能查到巴渝或江城早已有了班主任交接的固定格式并且在用，这一条要升级；二是我说“复合大脑是扩容条件”，如果有学校在同样的班额和同样的人手下，只靠人—人网络也能把追踪记录数压住，扩容这一说也要收窄。

> **带 走 的 话**
>
> **一所学校最难被拿走的，是有人记得这个孩子是怎样走到今天的，并且这个人还在。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**本章从第二方程的成熟形态讲起，S3＝F（D2，E1）；改写的是容量的算法，以追踪记录数代替班额。
>
> **读数当家了吗：**追踪记录数也可能变成新的读数；防它的办法是持史对孩子可读、可改、不进排名，不让孩子成为被审计的对象。

◆

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

> 这一章的问题
>
> 三大发生机制怎样运行，学校才能可持续?

◆ 一、三件事，靠什么做成

2023年夏天，江城校区的汇报写到最后一页，我给自己和老师们定了三年的方向。那一页很短，只有四行：

“三年聚焦三件事”〔P05・第44页〕

“做 精 育人质量”，“做 亮 课程特色”，“做 硬 社会口碑”〔P05・第44页〕

前一页是《2023-2025重点工作提纲》，也是三条，写得更具体。第一条是“全局全面持续建设教职工职场幸福感（场能）”。第二条是“全心全意一对一助力在校学生的‘全面成长’（高分、高能、高兴）”。第三条是给在校家长提供增值的、走心的家校共育服务〔P05・第43页〕。

这些话我今天读，每一句都认账。可是在导言里我已经说过，我当时说不清楚：这三件事靠什么做成。现在我可以说得清楚一些了。当时的问题出在这里：三件事是并排写的，没有一个字写到谁给谁供货。

教职工的“场能”从哪里来，如果它来自省下的钱，那么钱是怎么省出来又怎么投进去的？“一对一助力成长”要占老师多少时间，这个时间是从哪一项里挤出来的?

家长课堂办得再走心，它和“做硬社会口碑”之间，隔着多少环节，每个环节由谁盯着?

三件事各自成立，彼此之间没有接线。这就是这一章要讲的事情。

前面几章，我们把学校价值的三条再生方程一条一条拆开了。第5章的效能再生，第6章的实践再生，第7章的意义再生。第8章又把实践再生的成熟形态，也就是持史，单拎出来讲了一遍。

拆开讲是为了讲清楚，可是学校不是拆开运转的。一所学校要活下去，要的不是三条方程各有各的好看，而是它们合在一起能转起来、转得久。这个“转得久”，就是本书说的可持续发展。

◆ 二、可持续发展的定义，和它的三个读数

先把定义说在前面。

可持续发展，就是学校价值的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。

每个词都要落到可以检验的东西上，否则它就是一句口号。

先说“三大发生机制”。每一种机制由三部分组成：方程（价值由哪两样东西共同决定），路径（从哪一头起手去干预），动力（矛盾怎样逼出改变、改变又怎样回写）。

效能再生是最优化与能量，实践再生是差异序列与三界，意义再生是意义与信息。三条方程共用左边的S3，也就是真、善、美在这所学校里被做出来、被看见。右边每条各取一层差异序列D和一层纠缠E，D与E各三层，恰好各用一次。F只是一个关系记号，写在这里是说“由这两头共同决定”，并没有哪个公式可以代入数字去算。

再说三个“能”字，各配一个读数。

健康运行，看的是一种机制自己的体质。三个问题：方程的两头是不是都在场？路径是不是对得上这件事的性质？动力的三步是不是都走完了，没有半路熄火？

举例说，效能再生的两头是三个最小（误差、冗余、亏损）与三种能量（内能、动能、势能）。如果一所学校只有精打细算而没有给教师补内能，那一头缺了，它就是不健康的。

互相纠缠，看的是一种机制变了，另外两种是不是跟着变。读数是“联动滞后期”：评价手册改了（意义再生），家访提纲有没有在下一轮跟着改（实践再生），教师的工时表有没有被重排（效能再生）。如果手册改了三个学期，家访提纲还是旧的，工时表还是旧的，三条方程就是各自在转。

互相激发，看的是一种机制的产出，是不是成了另外两种机制的投入。读数是“交叉账”：每一条方程的回写，能不能在另外两条的“收入栏”里找到一行。

省出来的力气，在家访的次数里找得到吗？积累下来的信任，在教师的内能里找得到吗？确定下来的意义，在冗余清单的修订里找得到吗？找不到，就是各转各的。

三个“能”字有先后。健康运行是底：一种机制自己都没转起来，谈不上跟别人纠缠。互相纠缠是结构：三种机制都转起来以后，它们之间有没有接线。

互相激发是方向：接线之后，每一圈是不是比上一圈省力、比上一圈走得远。所以诊断时由底往上查，先看有没有熄火的，再看有没有独自当家的，最后才看有没有各转各的。顺序反过来，会把一个熄火的问题误当成激发不足去补。

把这三个读数摆在一起，放进一张表：

效能再生

方程两头 三个最小×三种能量

路径要对得上的任务 配置决策：靶子是本校的真善美

动力三步里最容易漏的 回写：重定什么算冗余、给教师补内能

熄火时的读数 省了钱而续读不变

实践再生

方程两头 差异序列×三界

路径要对得上的任务 干预进行中的过程：卡在哪一步、哪一界

动力三步里最容易漏的 回写：改写三界与下一轮从哪里猜

熄火时的读数 活动年年办而三界原样

意义再生

方程两头 意义×信息三模态

路径要对得上的任务 读信息场与向家庭证明价值

动力三步里最容易漏的 回写：改写信息形态与意义权重

熄火时的读数 口号响而评价照旧

这张表有一个用处：校长可以拿着它，每个学期把自己学校的三行读数填一遍，看哪一行是空的。

填的时候有几个分寸。谁来填？校长一个人填会偏，最好是校长、一位中层、一位一线教师各填一遍，再对照。什么时候填？学期末，趁账和记录都在手边。省下的时间去哪里？去核对那些“填不出来”的格子，因为空格比满格更有信息。

拿第二行举个例子。实践再生的路径，是看序列断在哪一步。六步法里有六个常见的断点：不敢猜；执行打折扣；带着答案去评估；评了不认账；乱修一气；收官时以为已经完成。一所学校把六个断点逐一对照，往往发现自己断在第四步或第五步：评估做了，反馈也有，可是没有人认领“评出来的问题归谁”，修正就变成了随手改。

这类断点，用不着增加任何一项活动，只要把“归谁”写清楚就能接上。动力三步里，最容易漏的是第三步回写，上表的第四列专门把它挑出来，原因就在这里：前两步有声有色，第三步没有人看见。

再看第一行。效能再生有一个双刃的地方：优化越彻底，对能量的消耗往往越大。第395号讲到D3是双刃剑，就是这个意思。所以第一行的熄火读数是“省了钱而续读不变”，它读的不是账上的数字，是省出来的东西有没有变成别的。

账上的数字永远漂亮，别的有没有变，要到第二行和第三行里去找。

◆ 三、三条方程共用一个S3

为什么三条方程会互相纠缠，这不是我们的愿望，是它们的结构决定的：三条方程的左边是同一个S3。

回到123原理的第二笔。显露（S）不是出发点，是矛盾结算的地方。学校里同一时刻有三对矛盾在拉扯：优化要省，能量要投（第一对）；试错的推进与三界沉淀的惯性相争（第二对）；嘴上说成长、手里只剩分数（第三对）。这三对矛盾不会各自找一个地方去结算，它们结算在同一个地方：这所学校此刻做出了什么、被人看见了什么。

一个孩子的一次被接住，一位家长的一次放心，一份评价手册里写的一句话，都是S3上的一笔。

所以会发生这样的事情。任何一条方程里的矛盾，逼出S3改变；S3一变，另外两条方程的D与E就被改写。这就是第三步回写，也是三步里最容易漏的一步。

举江城校区的事实来说。那一年第一条方程里的矛盾是明显的：账要省，人要用。我们的做法是省。人力和经营费用都比预算少花，费用合计比预算少了五百多万元〔P05・第4页〕。

账面上矛盾结算了，S3也改变了。可是改变的方向没有回写到另外两条方程里：省出的力气没有被指定去哪里，“什么算冗余”的定义没有重写，教师的内能没有补。

结果是我在汇报里写下的那句话：“总体是节约成本费用的”〔P05・第4页〕。紧接着就是“本学年实际结余-705.52万元，实际与预算相比多亏损412.14万元。”〔P05・第4页〕

第一条方程转得很用力，S3也变了，可是回写没有发生，另外两条方程没有拿到任何东西。

这里要避免一个误会。我不是说省钱做错了，也不是说校长一个人该为此负责。S3不属于任何一个人，它是学校、家庭、孩子、教师之间一次次发生出来的东西，也会一次次断档。

回写没有发生，是因为没有一个固定的地方负责接这一笔：账由财务盯，课程由教研盯，口碑由招生办盯，三处各看一张账，没有人在三张账之间走动。

可持续发展落到组织上，最小的要求就是让某个人、某个会议，专门管这条走动的线。第16章讲组织时，会回到这一点。

◆ 四、互相激发的三条通道

回写落到哪里去，不是随便的。**只会招生的学校，转着的只有第一条方程；可持续的学校，三条方程互相供货**。三条方程之间有三条固定的通道，每一条都是一种机制的产出，成为另一种机制的投入。

第一条通道，从意义再生通向效能再生。意义定下来了，什么算冗余、什么算亏损，才有了依据。一所学校如果把“成长与幸福”放在前面，那么给教师的一小时备课时间，就不算冗余，而一场没有人记得的招生活动，才算。

意义没有定，冗余就只能按“花得少不少”来算，省的就是该省的和不该省的一起省。第5章讲过，效能再生的靶子必须是本校的真善美，原因就在这里：靶子要从意义再生那里拿。

第二条通道，从实践再生通向效能再生。家访、家长课堂、一对一沟通，一年一年做下来，沉淀的是信任与持史，而信任与持史正是第一条方程里的“内能”：信任的储备、教师心气的储备。

内能厚了，同样的钱、同样的人，能撑更久。我们的家长手册里写家访是“一次家访，一段结缘；一次家访，一次信任”〔P12・第30页〕，这里的“信任”，在效能再生的账上，就是一笔内能。

第三条通道，从效能再生通向实践再生和意义再生。第一条方程省出来的力气，是另外两条方程试错、创造的燃料。省下来的时间，可以变成多一次家访，多一轮对评价手册的修改；省下来的钱，可以变成“同一个班级的孩子，也可能会拿到两到三个不同版本的成长计划”〔P06・第8页〕背后的教师工时。这条通道有一个附加条件，是第122号《AI时代教育的认知变革》说的腾空律：腾出来而没有被占住的东西，会转成内卷。

省出的力气如果没有被指定去处，它不会老老实实留着，它会被新的检查、新的宣传吞掉。

每条通道各有一个常见的断点，值得提前知道。

第一条通道的断点，是意义停在口号上。理想的教育写得很美，“理想的教育就是不断成长的教育”〔P07・第65页〕。可是到了预算会上，没有人问这一笔支出有没有服务于“不断成长”，意义没有进入冗余的定义，通道就没有通。

第二条通道的断点，是信任没有被当成资产。家访做了，家长课堂办了，信任长出来了，可是没有人把它放进学校的“家底”里去盘，教师流动时它随人带走，学校账上一分钱的变化也没有。

第14章建议的“来路不丢失”，补的就是这个断点。第三条通道的断点，是省出的力气没有指定去处。

三条通道连起来是一个环：意义定标准，标准决定怎么省；省出来的力气喂给试错；试错沉淀的信任成为下一轮的内能；内能撑着去追求更清楚的意义。环转起来，每一圈都比上一圈省力。环断在任何一处，其余两处就空转。

◆ 五、三类不可持续

不可持续有三种样子。我把它们叫作不健康、不纠缠、不激发，每一种都可以拿读数去查。

第一类，不健康。某一种机制熄火了。方程的某一头缺席，路径起手错了，或者动力三步走到一半停下。学校里最常见的是第三条：新理念喊了一次，评价照旧；又或者第二条：家访办了，三界一点没变。熄火的机制，它的那一层D和那一层E就闲置了。

第二类，不纠缠。某一种机制独自当家，另外两种被它吃掉。这是江城那一年的样子。第一条方程的矛盾，被当作了学校唯一的矛盾；账一旦成了唯一的结算处，其余的东西都要为它让路。

我在2021年的汇报里写过这样一句：“管理层先思考每月招收几个学生才能顾着自己的年薪（房租、薪资、直接费用）”〔P11・第9页〕。这句话的本意是让每个拿工资的人知道工资从哪里来，没有错，但它把一个读数放在了所有人思考的第一位。

读数当家，就是第一条方程独自当家的另一种说法。招生数这个数学态的读数，既在第三条方程里断了意义，又被第一条方程拿去当唯一的优化目标，学校于是越优化越内卷。

第三类，不激发。三种机制都在转，却各转各的，彼此不供给燃料。这一类最难发现，因为从外面看，学校什么都有。理念喊得响，活动办得多，账也算得清，三样都有，三样之间没有接线。

判断它的办法就是前面说的交叉账：翻开三张账，看有没有一行是从另一张账里转过来的。没有，就是不激发。

这里还要分清楚一件事：不激发和不纠缠看起来像，其实不同。不纠缠，是一条方程强到压住另外两条；不激发，是三条方程都不强不弱，各自平稳，只是互不相干。

前者的症状是某一条的指标一枝独秀，后者的症状是每一条的指标都过得去，学校却长不出新东西。回头看当年的文案，我常常觉得里面有后一种的影子。

理想的教育有成篇的文案，团队文化有四句话的课件，“老师幸福 孩子开心 家长满意 社会赞誉”〔P09・第1页〕摆在第一页，预算表也算得很细。三样东西，各有各的好，可是哪一行预算对应哪一句文化、哪一句文化落成哪一项家校动作，要到很细处才找得到线。

我在2023年的汇报里写过一句话：“‘道’的问题解决了，‘术’和‘器’都不是问题，且源源不断”〔P05・第45页〕。这句话今天读，我要加一条批注：道、术、器要有接口，道没有落到术和器上去，“源源不断”就是一句愿望。

我不愿意在这里说哪一所学校是哪一类。一所学校在不同时期，可以在三类之间换位置。我自己能确认的只有一点：2022学年的江城，第一类和第二类都有，第三条方程里的“讲得多做到的少”〔P05・第37页〕，正是不健康的症状；第一条方程的独自当家，是不纠缠。

同样的眼光放到巴渝，我看见的是另一种情形，但我不敢夸大。我手里没有巴渝三张账的交叉数据，说不出它三条方程是不是已经互相激发。

我能指出的只有一处接线的雏形：我们设了每日18:00—18:30的固定线上沟通时段，教师在这个时段集中回复家长信息。这样既保障家长的问题得到回应，也保障“教师白天能够全身心投入课堂教学和学生陪伴”〔P06・第9页〕。

这一条规定，把家校沟通（实践再生）的时间收拢起来。省出来的教师精力（效能再生）再投回课堂和陪伴，而课堂和陪伴又是家长看得见的意义（意义再生）。

一条规定里，三条方程各出了一点力。这样的接线在十二大课程里还有多少，是第17章诊断模型要逐项去数的事。

下面这个比方，是我用来跟老师们说这件事的。

三个人抬一张桌子。一个人力气再大，另外两个松了手，桌子还是会翻，这是第一类：有人不出力。三个人都在出力，可是一个人只管往前冲，另外两个被拖着走，桌子磕在门框上，这是第二类：一个人当家。

三个人都在使劲，一个往东，一个往西，一个往上抬，使的力气都是真的，桌子原地不动，这是第三类：各用各的力。三个人都用力，还要互相看着脚步，前面的人过门槛时后面的人把桌子送一下，桌子才走得稳。

学校的“可持续”，就是这最后一种样子：每个人都在出力，每个人的力气都落在别人用得上的地方。

三类不可持续，补救的办法也不同，不要混着用。不健康，补的是熄火的那一条：找到它的那一层D或那一层E，让它重新在场。不纠缠，要做的是让当家的那一条退半步，把它的指标从“唯一”降为“之一”，同时给被压住的两条方程各留一块不被它挪用的时间和预算。

不激发，要做的是修接线。挑三条通道里最近的一条，只修这一条。让一笔具体的回写（一张评价手册、一次家访提纲的修订、一份冗余清单的重定）真正出现在另一张账的收入栏里。

三类病各开各的药，药方一混，修接线的人去管熄火，当家的人去管接线，大家都很累，学校没有变。

◆ 六、先从哪条方程起手

说到这里，有一个实际问题：一所学校的问题摆在面前，先动哪一条？

三条方程不是平均用力的。它们各有一条主起手路径，要看手里这个任务的“DNA”，也就是它是哪一类性质的问题。

成本与组织问题，比如预算怎么排、编制怎么设、清单怎么管，起手在第一方程。路径是先明靶子、再盘家底、后定路线，也就是先问这个钱要买到哪一种真善美，再看家底，最后才排方案。

家庭流失与教师卡顿，比如续读率下降、老师做不下去，起手在第二方程。路径是先看卡点、再调土壤、后成新构：先看序列断在哪一步，再看三界里哪一界卡住了它，最后长出新的做法。读一个具体的孩子或家庭时，改成先跟着序列走，让模式自己显露出来。

定位与AI竞争，比如学校的招牌是什么，家长凭什么选这里而不选一个AI产品，起手在第三方程。路径分两种：要读信息场，先铺全景、再辨结构、后察动向；要向家庭证明价值，先把底料铺厚、再走链条，结论最后到场。招生宣传的通病恰好相反：结论先到场，底料没有。

再举一个混合的例子。一所学校同时遇到教师流失加剧和招生下滑，两件事压在一起，该先动哪一条？按任务DNA拆开看：教师流失是卡顿，起手在第二方程，先看他们卡在序列的哪一步、哪一界；招生下滑一半是读数，一半是定位，起手在第三方程。两件事的起手点不一样，所以不能用一套办法。

先稳住教师（第二方程），教师稳定了，持史才有承担者；持史有了，向家庭证明价值（第三方程）才有底料可铺；两头都有了，再回头算账（第一方程），才知道哪些该省、哪些不能省。这条顺序是从任务里读出来的，不是教条，换一所学校，顺序可能完全不同。

起手错了，不会有任何报错。账照样算得清，活动照样办得热闹，只是越努力越偏。江城那一年就是一个例子：摆在面前的问题，是家长说“和公立孩子对比没有竞争力”“并没有明显感受到我们培养的孩子与公立的‘质的差异’”〔P10・第18页〕。

这是一个定位的问题，任务DNA指向第三方程；我们起手的地方却是第一方程，省钱，招生。这并不说明省钱是错的，而是说，起手的位置决定了后面所有动作为谁服务。

◆ 七、三个构念的位置，和这一章欠的证据

本书反复用到三个构念，到这一章，它们各自的位置可以说清楚了。

读数当家，发生在第三方程与第一方程之间：招生数是数学态的读数，它本来只是一块体温计。可是第一方程把它当成了唯一的优化目标，第三方程里的意义又被它断开，于是整个学校围着一个数转。

持史，是第二方程转得成熟的形态：一个退不出的人，或者一张人—人网络，跨三界、跨年份地持有一个孩子的成长史。第8章已经用学习负责人和两位班主任检验过它。

兑现，是三条方程共用的S3被真正做出来，并且留下别人可以取样的证据。兑现是可持续的终点读数：不是学校说了什么，而是孩子身上发生了什么、他人取样看到了什么。

这一章的理论来处，我要交代清楚。第395号《SDE思想体系入门》第83章给出了价值关系式，以F（D3，E3）为主项，另外两式作为辅助。同一章还有两句对管理者很重要的话：能持续不等于应当维持，节省越多不等于价值越高。

本书多走的一步，是把三式提升为地位平等、联合作用的三种再生，各自配上路径与动力，再用“健康运行、互相纠缠、互相激发”定义可持续。这一步是我走的，不是原书的结论，所以它欠着证据。

欠哪些，我列出来：

第一，F只是关系记号。三条方程不是可以代入数字的公式，我没有给任何一条方程算出过数值，书里所有的“读数”都是各自的指标，没有合成一个总分。

第二，123原理只是这三条方程内部的动力，不是任何事都可以套的三步流程。我没有把“相争、改变、回写”外推到预算流程或排课表上去，那是另一回事。

第三，“联合”是新主张。三条方程各自有道理，不等于它们联合起来比各自相加更有力；这一章说的纠缠与激发，是说它们之间有交互。交互有没有，只能用数据去查。

如果三种机制各自读数的上升，对续读与转介绍的影响只是简单相加，没有交互，那么“互相纠缠、互相激发”就退回成三条并列的建议。可持续发展的定义要改写。

第四，我手里的数据是两所学校、几年的现场材料，不足以做出统计结论。第20章把这几条放进命题登记册，写明各自的失效条件。

◆ 怎样算错

这一章的判断可以被一个具体的证据推翻。

找一批学校，比较三类读数：第一条方程的读数（成本、结余、清单完成度），第二条的读数（家访覆盖、三界改写、持史追踪记录数），第三条的读数（家长对学校意义复述的准确度、评价手册的使用）。

看它们对续读与转介绍的影响。如果三者的上升各自单独就能解释续读和转介绍的变化，而三者同时上升时的效果，不比分别上升的效果之和更大，那么“互相纠缠、互相激发”就只是我们的修辞，这一章要重写。

再有一处，落在这一章最容易被质疑的地方：把“可持续”定义成三种“能”，是不是把它说得太满了。如果一所学校只做到健康运行，既不纠缠也不激发，却在生源下降的这些年里稳稳地活着，这个定义对它就是多余的。我要承认，三个“能”字里至少有两个不是可持续的必要条件。

另有两处：如果发现定位问题的学校从第一方程起手，同样改善了续读，“起手错了越努力越偏”的说法要收窄；如果发现某所学校的三张账从不交叉，学校却长期稳定，“不激发是不可持续”的说法也要收回。

回到那一页只有四行字的汇报。“做精”“做亮”“做硬”，今天我会在每一个字后面补上一句：靠什么供货，供给谁。写下这句话的那一年，我只有三个目标，没有一条通道。

带 走 的 话

可持续不是三件事各自做好，而是三条账健康运行、互相接线、互相激发。

小　账

转的是哪条方程：从第一方程（效能再生）起手看成本与组织，再顺着三条通道，把回写接到第二、第三方程上。

读数当家了吗：招生数这块体温计一旦被第一方程拿去当唯一目标，读数就当家了；防法是每一笔回写都写明落在哪条方程的哪一栏。

◆



第　三　编

路径：
价值再生的七个抓手

编　序

这一编（第 10—16 章）落到学校每天的工作：价值定位、课程、个性化、家校信任、教师、财务、组织。每章先写已经做对的，再写站内专著提醒的盲点，最后给做法、读数与怎样算错。

第 10 章　价值定位：从“什么都好”到“别人给不了”

第 11 章　课程：练手、战场与卡住的时间

第 12 章　个性化：真个性化与伪个性化

第 13 章　家校信任：从配合到共同持史

第 14 章　教师：谁在兑现，谁在付代价

第 15 章　财务：会算账，也不让账本吞掉教育

第 16 章　组织：精细化清单是护栏还是枷锁

10

第 10 章

价值定位：从“什么都好”到“别人给不了”

> **这一章的问题**
>
> 一所民办小学凭什么值得一个家庭多付学费、多跑路？

◆ 一、家长会上的两页课件

2025年春天，我在巴渝学校的招生宣讲和家长会上，第一部分放的是同一页数字。六行，一行一个分数：

“428/750=57.1%”〔P02・第5页〕

往下依次是427/750=56.9%，407/750=54.3%，406/750=54.1%，415/750=55.3%，411/750=54.8%〔P02・第5页〕。这是高考分数线占满分750分的比例。最高的57.1%，最低的54.1%，六个数摆在一起，相差约三个百分点，大致落在满分的五成半上下。我想让家长先看见这件事：通向大学的那条线，从来不是要求每一科都拿满分，它要的是整体上不掉队。

翻到下一页，只有一行大字：

> “每个学科及格即可！”〔P02・第6页〕

大字下面压着两个问题：“培养孩子究竟为了什么？”〔P02・第6页〕“究竟培养了什么样的孩子？”〔P02・第6页〕

一个月后，4月11日的家长会课件里，同样的六个数还在，“及格即可”那一行却不在了，只剩下一个问法：“我们培养孩子究竟为了什么？”〔P04・第6页〕那一行为什么没有留下，我不再替当时的自己编理由。我今天想说的，是它留下的问题：这句话到底算不算我们的定位？

同一个我，三年前在另一所学校的汇报里写过完全相反的话。那是2022年8月的总结会，我对着全体干部说：“1是成绩 2是出口”，又说“不管家长多认同我们的理念，关键是家长的刚需是：”〔P10・第18页〕，后面接的是公立给到的分数、素养、成绩和出口。

一页写着“及格即可”，一页写着“分数是刚需”，都是我写的。两句话各说对了一半。“及格即可”讲的是我们不去抢什么：不拿一个孩子的童年去换每一科的最后三五分。

“分数是刚需”讲的是家长一定会查什么：你说不抢，那底线稳不稳。一个定位要同时回答这两件事，而我手里的两页课件，一页只答了一半。

◆ 二、四个“好”为什么记不住

这一章回答一个问题：一所民办小学凭什么值得一个家庭多付学费、多跑路？

先看我们自己是怎么回答的。巴渝学校的课程理念，在课件里是整整齐齐的四句：

“家校共育的精英教育”、“经典启蒙的国学教育”、“弹性学制的双语教育”、“终生发展的全人教育”〔P02・第45页〕。

后面跟着培育目标：“身心健康、自主能力、民族情怀和国际视野的优秀公民”〔P02・第45页〕。再往下一页，是这套理念的目标，两行字：“生活的自理能力”、“学习的自主能力”〔P02・第46页〕。每一页的页脚，都印着同一行：“自立 自强 自信”〔P02・第46页〕。

这套话我至今认账。它是这些年一点一点磨出来的，每一句背后都有具体的做法。家校共育有十二课程，国学有按年级分好的背诵量，双语有听读和原版书，全人有28个社团（三月课件）。我没有写虚的。

可是，把这四句话交给一位正在三所学校之间挑选的家长，会发生什么？

精英、国学、双语、全人，四个词都是好词，合起来就是“什么都好”。我管这种写法叫“四好式”定位：每个词单拿出来无可挑剔，放进任何一所民办小学的招生简章，都不显得突兀。

家长读完，脑子里留下的是一个笼统的印象，“这所学校挺全面”，却回答不了一个问题：我为什么不留在公办？为什么不去隔壁那所？

2022年的那份汇报，我把这个落差写得很直白，说家长的统一感受是“和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕。第3章讲过，家长要的是比公立多出来的那一块，我们给的却是公立也该给的东西。

同一份汇报里我还引过一个公式：“所有的商业问题，都是用户期望和实际体验之间的差异。”〔P10・第21页〕

“什么都好”的麻烦就在这里。它不会让家长失望，也不会让家长动心。一所学校如果只能让人觉得“还不错”，在生源收缩的年份，它排在名单上的位置只取决于一件事：离家有多近、学费有多便宜。

这不是危言耸听，江城校区（化名）的账里就有。那一年我们把能报的喜讯都报了，直升率还写成“创校以来最好记录”〔P05・第25页〕（数字见第1章）。这个数我当时是当成突破写的，今天读它另有一层意思。

最了解我们的人，是我们自己的毕业生和家长，他们里面接近四成，在最该说“还想留下”的时候没有留下。如果学校的特别之处足够清楚，清楚到家长说得出来，这个数不会长成这样。

所以我把这一章的问题换一个问法：**一所学校的定位，不是它能说出多少个好，而是它能指出几样别人给不了的东西。**

◆ 三、这套话里已经做对的三件事

批评“四好式”之前，我想先把它做对的地方认下来，因为后面要往前走的那一步，是踩在这几块地上的。

第一，理念是落到了做法上的。国学不是一句“传承文化”，课件里有按年级排好的量：小学一至六年级“背诵：68316字”〔P02・第54页〕，另有“肌肉记忆：33698字”〔P02・第54页〕。双语也有方法、有自学资源、有评价手段，写成了六条。一所学校能把理念摊成这样的细账，在同行里并不多见。

第二，目标放对了位置。四句理念是门面，真正压在后面的是两行：生活的自理能力，学习的自主能力。这两行不是招生时才想出来的，它们和“自立　自强　自信”那行页脚是一回事，一个孩子能自己料理生活，才谈得上自立；能自己学，才谈得上自强；这两样在手里，才有自信。

第三，评价的尺子本来就是朝着每一个人的。学习力课程的评价原则只有三句话：“自己和自己比”〔P08・第31页〕，“今天和昨天比”〔P08・第31页〕，“这次和上次比”〔P08・第31页〕。这三句话今天读来，正是谱系的口径：同一个孩子，拿他自己的昨天作参照。只是我们当年把它放在了评价页，没有放进招生页。

做对的有了，盲点也就清楚了：我们有一份比“四好”更尖的东西，却一直把它放在后台。

做对的这三件事，合起来有一个共同的朝向：它们都在看一个具体的孩子，只是看的位置不同。理念管他的方向，目标管他的本事，评价管他自己的昨天。

把这三处连起来读，“自立 自强 自信”就不再是一行页脚，而是一条可以追踪的线。孩子在哪一天自己系好了鞋带，在哪一周自己想出了一道题的解法，哪一次是他自己说“我再试试”。

这样的线，别的学校不是没有，只是很少有人把它从头写到尾。

◆ 四、用两个问题，把卖点清点一遍

要指出“别人给不了”，需要一把尺子。站内第463号《AI会取代老师吗？》给过两个问题，本来是用来问一项教育工作AI接不接得走的，我借来问学校自己的卖点：

第一问：这件事的答案，在学生开口之前，是不是已经存在，并且对每个学生都一样？

第二问：换一个学生、换一个班、换一个家庭，好的答案会不会不同？

第一问答“是”、第二问答“不会”的，是统一性的底料：标准、进度、内容、练习量。这类东西可以做得很好，也最容易被拿走，AI、网课、培训班都能供给，而且往往比学校便宜。

第一问答“否”、第二问答“会”的，是谱系里的货物：它要看着这一个孩子，从他的来路出发，随他的卡点和家庭变。第463号有一句话把二者的关系说得很透：“个性化改变送法，谱系改变货物。”

送法可以变得更灵活、更贴身，货物本身若仍是人人相同的答案，那只是换了个快递员。

本书多走的一步，是把这两问拿回学校，逐条清点我们自己的招生课件。下面是按我的判断做的一次清点：

课件里的卖点	问一：答案在开口前就有、人人相同吗	问二：换个孩子会不同吗	归属
国学经典背诵，六年约六万八千字	是，以原文为准	不会	统一性底料
成语接龙、快速记忆、快速阅读分三档	是，以档位为准	不会	统一性底料
两年完成三年数学的进度	进度是统一的	每个孩子卡的地方不同	底料加货物，看怎么卡怎么接
28个社团	菜单是统一的	选什么、坚持不坚持、为什么放弃，各不相同	看后续有没有人记得
作业吧，零作业出校门	题目与答案多半现成	孩子在哪一步卡住、谁在场，各不相同	货物在“卡住那段时间”里
正副班主任，一个管学习一个管生活	编制是统一的	一个孩子被谁记住，各不相同	货物，视有没有记录而定

这张表我自己看了很久，因为它不好看。我们课件里最醒目的数字，恰好大多落在第一、二行：六万八千字、三档标准、几十个社团。它们好看、好讲、好拍视频，也是家长一眼就看得懂的东西。

可它们是整所学校里最容易被别人复制的部分。真正可能让一个家庭说“别处给不了”的，躲在表的下半截。一个孩子在作业吧里卡住的那二十分钟，谁在旁边，说了什么，下一次怎样接上，换了老师还接不接得上。

这些东西，我们做了不少，却几乎没有写进过任何一页招生课件。

这里要防一种误读：表的下半截并不比上半截高贵。没有上半截的底料，下半截也站不住，一个孩子连基本的字词和算式都不扎实，再多的陪伴也接不住他的卡点。

两半的分工是：上半截保证家长放心，下半截给家长理由。校长手里的时间和钱有限，要明白自己每一笔花在哪一半上，更要明白招生课件的版面分给了哪一半。

我们过去把版面几乎全给了上半截，这是一个可以改的分配。

第463号讲这两问的时候，是为了分清AI接得走和接不走的部分。它给学校的提醒，我读出两层。一层是直白的：凡是两问都落在“统一性”一侧的东西，迟早会被更便宜的供给者拿走，学校不要把它当作溢价的理由。

另一层要绕一下：这些东西并不因此就不要做。国学背诵、快速阅读是孩子日后“能熔开”的底料，下一章会专门写它们怎样变成底料。本书多走的一步，只是把这笔账分开记：哪些是底料，要做得扎实但不必拿去当招牌；哪些是货物，要写进承诺，拿去给家长核对。

◆ 五、三道检验：公办、培训、AI

清点之后，再加三道检验。任何一条拿来当定位的话，都要过这三关：

公办给得了吗？公办学校有编制、有统一的教材和评价，它的底线稳。如果我们的卖点是“教得扎实”“管得严”，公办会说这是本分。更要紧的是，家长的账本上，公办是不收学费的。

第463号有一句话我很喜欢：“食堂不是因为私厨不好才存在的，它是因为私厨太贵才存在的。”放到这里，意思是民办学校最先面对的不是“我们好不好”，而是“好的那一部分，值不值这个差价”。

培训机构给得了吗？培训机构最擅长统一性底料：提分、速算、背诵、竞赛。我们课件里的成语接龙、快速阅读，培训班一个暑假也能拿出类似的标准。

如果我们的定位停在这一层，家长算一笔账就明白了：学费里的一部分，培训班用更少的钱也能买到。我在开学文案里劝过家长，艺体老师把学科知识迁移到孩子身上，对专注力、毅力都有利，“比让孩子单独去报艺体培训班效果好多了”〔P07・第53页〕。

这句话的前提是，家长看得见这种迁移在自己孩子身上发生了。看不见，价格就会替家长做决定。

AI给得了吗？讲题、答疑、出练习、批改作文，这些已经越来越便宜。统一性的东西，AI最先追平。能留给学校的，是AI今天缺的那几样：长期在场、这个孩子的来路、被这个处境回写的机会。

有一句话在民办学校里几乎人人会说：我们的老师有温度。我自己也说过很多次。第463号提醒过一个相反的方向：把“温度”当作最后一道墙，本身就是让步。

温度是真的，但它不好核对，家长要的是一个孩子遇到麻烦时有人接，而“有人接”是一件可以被记录、被追问的事，不靠形容词。公办有温度的老师不少，AI也越来越会说暖话。能挡住它们的，是温度背后那一套持续的、可交接的做法。

三关全过的，才算“别人给不了”。用这三道检验再看那张表：国学背诵的量、快速阅读的档位，公办未必给，培训班和AI都能给，过不了第二、三关；“两年完成三年数学”，进度本身培训班也能给，要过关，得看孩子卡住时，我们怎样接；正副班主任制，只有当“这个孩子的来路”被一个固定的人持续记着，并且换人之后记录还在，才过得了AI这一关。

◆ 六、候选定位，与一份可以被检验的承诺

这一章从第三方程，也就是意义再生（S3＝F（D1，E2））起手。定位本来就是一所学校向外显露“我们给的是什么”。它先回写效能再生：定下了什么值得投入，也就定下了什么算冗余，哪些社团、哪些活动、哪些宣传，到了该砍的时候有了依据。

它再回写实践再生：定下了试错往哪里走，老师每天的力气该朝哪一处使。

我的候选定位，就在我们自己的课件里，只是当年把它放在了第二行：

“生活的自理能力”、“学习的自主能力”〔P02・第46页〕

再加上一件前面几章反复出现的事：持史。也就是一所学校里有一个退不出的人，或者一张人与人的网，持续记得这个孩子在哪里卡过、怎样走出来的、下一步该去哪里。三者合起来，就是这样一句话：

这所学校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。

这句话比“精英教育、国学教育、双语教育、全人教育”短，也更容易输。输得起，才算定位。一个定位如果找不到被证明错的办法，它就只是口号。所以第二步，是把它写成一份可以被家长和旁人核对的承诺清单。写法有统一的句式：

在【什么时候】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【什么时候】抽样核对，达不到就向家长说明原因。

套进三项内容，各举一个写法的例子，数字由学校在学期初写下来并公布：

自理。一年级上学期结束前，孩子自己整理书包、自己管理水杯和作业本的比例，由副班主任抽样查看，每班抽几个人，公布达成的比例。

自主。作业吧里孩子遇到卡点，先自己试多久、再举手，这个时间随年级拉长。每学期取一次读数，由年级组长取样，不由任课老师自己报。

持史。随机抽一个孩子，问班主任：他最近一次在哪里卡住，是谁接的，下一步是什么。换过班主任的班，看交接记录答不答得出来。

这份清单谁来写、什么时候写，也要说清楚。牵头的是校长，不是招生办：招生办是读数的使用者，让使用者去定义读数，难免往好看的方向写。

开学前两周，校长和教务、年级组长一起把三项写成句子，定下每一项由谁取样；开学第一周向家长公布；学期中间各取一次样；期末连同底线一起，写成一页纸交给家长。

省下的时间有两处来源：砍掉的活动，和不再为招生话术反复修改的文案。这两块时间，一块还给作业吧里的陪伴，一块给班主任的交接记录。

这三条里，第一条家长最容易看懂，第三条最难写，却是最值钱的。承诺清单里每一项都要付出代价：要花教师时间去记，要花管理时间去查，还要接受查出来不好看。

这笔代价，正是第一方程该投的地方。把省下来的力气从“再办一场活动”挪到“把这三项做实”，这就是定位对效能再生的回写。

定位还回写另一条方程，也就是实践再生：它决定老师下一轮的试错往哪里走。从前每个学期的改进点是散的，这个学期改晨读流程，下个学期改社团排课，再下个学期改家长会的版式，每一项都有道理，合起来却看不出方向。

定位定下之后，改进点只有三个去处：怎样让孩子更会自己生活，怎样让孩子在卡住时更会自己学，怎样让记录更接得上。一个学期试一两处，一处一处试，试完留下记录，记录进了持史，下一轮才有地方可猜。

定位写下来以后，不能只挂在墙上，它要写进下一年的预算和下一周的日程。这是效能再生该做的回写，先砍，再改说法，最后换读数。

先砍。所有课程、活动、宣传项，拿同一个问题过一遍：它服务的是自理、自主、持史里的哪一项？答不上来的，列进“待砍”的单子，由我和干部一起，一项一项议，议完在年度计划里画掉，把时间还给老师。

2023年秋天我给老师们的开学文案里有一页四行字，其中一行是“无时不招生”〔P07・第72页〕。当时我觉得是鼓劲，今天回头看，它正是一个没有定位的学校才需要天天喊的话：没有一件说得清的事可以替我们说话，只好人人时时去说。

再改说法。我们从前向家长介绍学校，说的是“有28个社团”，那是一个清单。以后第一句话要换成：“你的孩子在这里卡住的时候，会有一个固定的人知道，并且接得上。”这句话敢不敢说，要看承诺清单做得怎样。做不到，宁可不说，也不要用社团的数目去顶。

还有一句话要补写：当年那句“及格即可”。它本来想讲的是底线，却被家长听成了降低要求。写成能核对的承诺，应当是两层。上一层是底线：每个孩子的学习力课程分级，语文、数学、英语各科达到“合格”档以上，由教务统计，学期末公布没有达到的人数，并说明接下来怎么办。

下一层才是我们敢于收紧的地方：自理、自主、持史三项，每一项都有人抽样核对。底线写出来，家长放心；上层写出来，家长才有理由多付学费。两层缺一层，“及格即可”都会被读成别的意思。

最后是读数。招生数、咨询数不再用来评判定位。要看的是另外几样。被家长转介绍进来的孩子占新生的比例，不靠学校推销就续读的家庭占比，家长对“最特别的地方”的复述准确率，以及承诺清单三项的达成数。

站内第391号《价值是谁创造的？》里把价值和读数分开看，有一个叫“无推销续读占比”的读数，我借来作为续读诊断的一部分，用在学校里是应用，并非原书的结论。

这几个读数都由别人来取：家长问卷请外校老师统计，复述测试请不在学校工作的人来核对。自己给自己打分的定位，最后会变成又一份宣传稿。

◆ 七、小区门口的三家面馆

下面是一个设想的例子。

小区门口一条街上有三家面馆。三家门口的招牌都写着同样的话：“好吃不贵”。到了饭点，你想不起来该进哪一家，多半看哪家人少、哪家近。有一天，其中一家换了块牌子，只有一行小字：“记得你不吃葱”。

这块牌子没有说它的面更好吃。可是老顾客一读就明白：这家的老板记得每一位熟客的口味，下单时不用再说一遍，换了伙计，灶台边还贴着那张条子。

这是别的两家给不了的东西，因为它不靠配方，靠的是一个人、一个本子，天天记着：每个人第一次来，写一行字，下回先翻一翻。换了伙计，本子交过去，头一个星期也要天天翻。这个小本子，就是面馆的“持史”。

“好吃不贵”是三家面馆都能说的话，也是三所民办小学都能写进简章的话。“记得你不吃葱”则需要一件具体的、持续的、能被顾客当场核对的事作底。学校的定位要往“记得你不吃葱”那一边走：一所学校能说出的，是那些一旦说出，家长就能在孩子身上当场验证的话。

◆ 怎样算错

这一章的判断有三种错法，头一种最具体，可以直接量。把改写后的定位和承诺清单放到招生说明里。一个月之后，随机请二十位听过说明的家长，各用自己的话复述“这所学校最特别的地方是什么”。

再请两位不在学校工作的人按承诺清单核对，看复述是否对得上。如果准确率没有比改写前提高，定位就没有变得可识别，那么“四好式”写法不是主要问题，要回头重查问题出在哪里。

第二种错法，出在“别人给不了”这五个字上。如果把三项承诺拿到邻近的公办学校和一家培训机构，请他们各自写一份同样的清单，如果发现他们的达成数与我们差不多，那说明这三项在本地并不稀缺，定位要再往下找。

第三种错法更严重。承诺清单发布后的第一个学期末，我们自己抽样核对，发现自理、自主、持史三项中有两项达不到清单上写的数字，而家长依然选择留下。那说明家长挑选学校的依据，并不在这三件事上，这章候选的定位就该收回，重新写。

这一章写到这里，我还欠自己一个交代。我并不认为上面这套定位已经对了。它是一个候选，要靠一个学期的取样、一轮家长的复述和外人的核对去验证，验证不过，就换。一个定位愿意被这样对待，才配叫定位。

回到那个春天的家长会。“及格即可”这四个字，现在我会这样补完它：每个学科稳稳的底线我们不让，省下来的力气，用在孩子自己会生活、自己会学、有人记得他走过的路上。这半句，才是别的地方给不了的。

带 走 的 话

定位不是能说出多少个好，而是能指出几样别人给不了的东西。

小　账

转的是哪条方程：从第三方程（意义再生）起手，改写“我们给的是什么”，再回写效能与实践两条方程。

读数当家了吗：“及格即可”“四好”这类漂亮话最容易当家；防法是让外人按承诺清单核对，用家长的复述准确率来验。

◆

11

第 11 章

课程：练手、战场与卡住的时间

这一章的问题

学习力课程怎样成为学校的核心能力？

◆ 一、一份摊在桌上的课程清单

每年招生季，我都要把学校的课程从头到尾讲一遍。讲得最顺、家长听得最入神的，是语文。

课件里语文学习力课程的规划，开头用的是一个家常的比方：

“主食——古文经典”、“副食——语文教材”、“零食——课外书籍”〔P02・第53页〕。

古文经典每年两万字，教材只是例子，所谓“教材就是例子”〔P02・第53页〕，课外书“每年最少读50本，优秀学生300本以上”〔P02・第53页〕。往后翻，是一年级到六年级、每个学期一页的分级标准。

成语接龙一二年级共计4000字，达到“卓越”的是15条，“优秀”10条，“合格”8条〔P02・第54页〕。三四年级练快速记忆，两分钟记词，三档分别是20词、18词、15词；五六年级练快速阅读，一分钟，三档分别是1000字、950字、850字。国学经典六年的总量，课件里写得清清楚楚：“背诵：68316字”〔P02・第54页〕。

数学和英语各有一套。数学那一页我常念给家长听：

“基本知识做到张口就来”〔P02・第70页〕，“基本技能做到烂熟于胸”〔P02・第70页〕。

翻过去一页，是更醒目的大字：“两年完成三年数学”〔P02・第71页〕。小学的总目标也一样直白：“五年学完小学课程，让每个学生充分发展”〔P02・第49页〕。

英语的路子也写得明白，学习方式是“听读熏陶+自学辅导”〔P04・第66页〕，评价手段是过程管理表、动静展示加测试。数学这一学期的关键词，课件上是一行字：“与生活实际相结合+费曼技巧+玩中学+习惯养成=真正爱上数学”〔P04・第78页〕。

再往下，是每天怎么过。课件里的作息时间表，我用一行字概括：“作业吧、上午文化、下午艺体、晚修社团，一生两社团，两天一交换、住读走读”〔P02・第3页〕。

晨读排在最前面，学校的课程体系把它写在第一条：“坚持晨读经典并践行中华优秀传统文化为代表的社会主义核心价值观育人体系”〔P04・第85页〕。

社团课“共28个社团”〔P02・第22页〕，周末有“周末五个一”，课件上写着一个算式：“5+2>7”，意思是在校的五天加周末的两天，合起来要大于七天。作业吧的口号更直接：零作业出校门。

把这些摊在桌上，一所学校的课程有多满，一眼就看得见。我自己每次讲完，心里也有一种踏实：有标准、有量、有节奏，孩子一天里没有一段是空着的。

这一章要问的，是这份满当当的清单，哪一部分是别处给不了的，哪一部分只是我们做得比别处满。

◆ 二、先认账：它有标准，能积累，可展示

一门课程，要成为一所学校的核心能力，我给它四个条件：有标准、能积累、可展示、能熔开。前三个，学习力课程基本做到了，我先把账认下来。

有标准。上面那些分级不是写给家长看的装饰，每一档都对应着一个可以当场测的动作：一分钟读多少字，两分钟记多少词。老师不必凭感觉说“这孩子读得还行”，可以直接说“他在优秀档的下沿”。这对新老师尤其有用，一个刚入职的年轻教师，拿着这张表，上课就有了抓手。

能积累。六年里每个学期该读多少、背多少，课件给了数：小学一至六年级“海量阅读”的共读、必读、选读，各有一个总量，其中必读、选读都在几百万字的量级〔P04・第65页〕。积累靠量，量被规划出来，孩子才不会在六年级时发现自己的底子是空的。

可展示。我们把展示放在了评价的中心。课件里的一句话我自己很看重：“展示是更高难度的考试”〔P04・第83页〕。孩子要上台，台下就得练，所谓台上一分钟，台下十年功。评价的原则只有三句，朝着每个孩子自己：“自己和自己比”、“今天和昨天比”、“这次和上次比”〔P08・第31页〕。

练手的节奏，在课程常规管理里也有交代。2023年3月我给干部讲精细化管理，把文化课程之外的专项时间列成一串：“晨读、大课间、午写、英语听读、晚自习+社团课”〔P01・第76页〕。

下一页的标题是“专项时间日日关注”〔P01・第77页〕。意思是，这些边边角角的时段，别当作课与课之间的缝，每一段都有人盯，都有一个小小的目标。

这套日日关注的做法，是学习力课程的肌肉，也是我们最拿得出手的地方。

这三条，是学习力课程真正的家底。它们之所以做得出来，是因为这里面有一个很清楚的东西：统一的答案。一个成语接龙有几条，一个孩子背了多少字，一分钟读了多少，对和错都在孩子开口之前就定好了。这类东西，管理起来最有章法，我们也管理得最好。

这一章从实践再生（第二方程）起手。课程本来就是差异序列在理念界和现实界里的运行：理念界里写着我们想教什么，现实界里是孩子的一天。

中间靠猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代一轮一轮地接上（S3＝F（D2, E1））。起手于此，是因为课程是学校里最长的一条试错链，孩子在里面的时间最多。它要回写另外两条：回写意义再生，课程要产出让家长看得懂的信息，不止是分数，还有孩子怎样卡住、怎样走出来的记录；回写效能再生，课时与成本要重新分账，练手花多少、战场花多少，写在预算里。

◆ 三、练手与战场

可是，统一的答案，恰恰是上一章清点卖点时，最先要问的那一类。

第10章用站内第463号《AI会取代老师吗？》的两问清点过：答案在学生开口之前是不是已经存在，并且人人一样？分级标准、背诵总量、快速阅读的档位，答案都是肯定的。所以它们正是AI、网课、培训班最容易供给，也供给得最便宜的东西。

第463号对这类东西有一个我认为很公道的态度：它们不该被看轻。练手是正当的，孩子需要在有标准答案的地方，把基本功练到自动化。但练手要有预算，有边界，不能一味加码。

它还给了一句判断，我读了以后，把它抄在了这一章的开头：“区别在于答案能不能搬，不在于题目大不大”。

这句话说的是，练手和战场的区别，并不看题目难不难、量大不大。看的是答案能不能被搬走：一道题的答案如果可以从别处搬来，孩子做对了，那是练手；一道题的答案必须由孩子在这个处境里自己做出来，换一个孩子、换一个场景，答案就不同，那才是战场。题目再大，只要答案能搬，它仍是练手。

学游泳的人都知道这个道理。先在浅水区练换气，练到不呛水，这是练手，没有它，一下水就慌。可总有一天要下到深水区，水深了，风浪不一样，旁边没有人托你，你要自己判断，这是战场。一直在浅水区练，换气练得再漂亮，动作再标准，也不算会游泳。

练手可以做得很满，战场一次也不可缺。放回我们的课程，问题就清楚了。学习力课程从头到尾，几乎全是浅水区的练习：标准明确，进度清晰，量化可比。这是它的优点，也是它的盲点：我们给了孩子一套非常好的游泳池，却几乎没有谁去数过，孩子一年里下过几回深水。

◆ 四、刷熟了，不一定熔得开

站内第409号《教育的产品是结晶》讲的是另一半：答案可以转手，纠缠不能代建。它提醒我，一个孩子把某一类题刷到烂熟，答案是他的了，可那个答案和他自己的经验、他的其他知识之间，有没有熔在一起，是另一回事。刷熟的东西，换一个问法，撤掉一点提示，隔上两周，可能就散了。

这条提醒，我对着自己的课件读，读出了几处该小心的地方。

一处是“基本知识做到张口就来，基本技能做到烂熟于胸”。这两句话立得对，没有烂熟的基本功，一切都是空谈。可是“张口就来”是一种调出来的速度，它靠重复；孩子拿它去解一个从未见过的问题，那是另一种本事。如果我们的检验只停在张口就来这一步，就会把“刷熟”当成“学会”。

另一处是“两年完成三年数学”。算式很简单：三年的内容压进两年，省出一年。省出来的这一年去哪里了？第122号《AI时代教育的认知变革》的腾空律（第21章展开）说，腾出来的时间如果没有被占住，就会变成内卷。

这一年若被更多的练习、更快的进度填满，孩子只是更早地跑进了同一条跑道。省出来的时间，应当有一部分明确地划给“战场”：给孩子一道自己拿主意的题，给他一个卡住以后可以慢慢想的时间。

还有一处，是我自己最不放心的：展示。展示是更高难度的考试，这话没有错，课件里还特意要求“展示的内容和形式都需要不断地推陈出新”〔P04・第83页〕。

风险恰在这里：当“推陈出新”本身成了一套年年排练的节目，台上一分钟，台下十年功，十年练的就是同一种新法子，那是一种很漂亮的刷熟。

说句公道话，我们并不是没有朝“熔开”走过。数学的关键词里有一条“费曼技巧”，就是要求孩子把学到的东西讲给别人听，讲不通，说明没熔开。这个直觉是对的，缺的是把它变成读数：多少孩子真的讲通了，讲通的是哪一类题，隔两周还讲得通吗。

所以我对学习力课程的定位，在这一章里做一个改动：它是练手的底料，不是招牌。底料要做扎实，预算要有明细，每个年级的练手占多少课时、战场占多少课时，写下来，学期末核对。

底料之上，要补上第四个条件，能熔开。熔开的意思很朴素：同样的知识，换个问法，撤掉提示，隔段时间，孩子还拿得出来、用得上。

◆ 五、受保护的卡住时间

要补“能熔开”，得先看孩子是在哪里熔的。站内第103号《老路已被包办》有一个说法，我读了很久：教育唯一的原材料，是卡住而无人供给的那段时间。

这句话说，孩子在一个地方卡住了，没有人把答案递过来，他自己晃悠着、试着、撞着，直到某个念头冒出来，这一段时间才是教育真正的原材料。

老师讲得再清楚，答案递得再及时，把这段时间省掉了，学习就少了最值钱的一格。第103号为这段时间起了一个读数，叫“未闭合时长”：一道题从卡住到闭合，中间孩子自己扛过去的时间有多长。

我的读法是：这个读数缩得越短，越要问一句，是孩子聪明，还是有人替他补上了。

教育真正的原材料，是那段没有人递答案的时间，学校能给的，是把它保护起来。拿这个读数回头看我们的日常，我才发现，作业吧、晚修、住读的晚上，正是学校里最大的一块“卡住的时间”。

“零作业出校门”，是我们对家长的一个承诺。课后的作业，孩子在作业吧里完成，家里没有为作业爆发的战争。这是做对的事，它把家里为作业起的许多争执挡在了校门外。

可它同时把所有的卡住，都集中搬到了学校里：卡住的时候，旁边有老师，下课铃就在前面。这里有一个我必须承认的陷阱：老师的时间有限，放学的时刻有限。

一个孩子在某一题上卡了十分钟，老师很容易忍不住递一句提示、递一个答案，因为后面还有人排着队，因为“零作业出校门”这几个字压着。

这是我对这套安排的推断，还没有拿卡点条去取样证实，但我宁可先把它当作一个要查的地方。

这就是第103号说的“老路已被包办”，只不过这回包办的人不是家长，换成了好心的、尽责的老师。这个陷阱，不是谁犯了错，是制度本身把卡住的时间压得太短。

所以作业吧、晚修社团的晚上、住读生的夜里，我想把它们重新设计成受保护的卡住时间。做法很具体：

谁来做：作业吧值班的老师，晚间值班的副班主任。

什么时候：每一次作业吧、每一个晚修，每天都做。

做什么：孩子卡住了，值班老师先不开口，只在卡点条上记三样：几点卡住，几点闭合，闭合时是谁给了什么。这个“什么”有三种：什么都没给，给了一个对

手（一个问题、一个反例），或者给了答案。一周汇总，由年级组长取样，不由当班老师自己报。

读什么：未闭合时长的中位数，随年级拉长的趋势；供给的分布，给答案的占比一旦高企，就是警报。

省下的时间去哪：不要求老师多做，只要求老师在这段时间里少说。老师省下来的口舌，换成了观察和记录，记录进了孩子的成长史，成了第8章写的持史的原料。

住读的夜晚，是这块时间里最长的一段，也是现在最少有人去读的一段。副班主任管生活，在夜里是孩子最亲近的大人。如果夜里孩子对着没做完的一道题发愣，副班主任该做什么？

按这一章的办法，答案和白天一样：陪着，不替；记下来，交给第二天的老师。这样夜里的这段时间，也进了孩子的成长史。

还有两条边界要写在做法里。第一，不开口不等于不在场。老师站在旁边，孩子知道有人在，这是安全感，也是约束，和“放任”不是一回事。可以在每个孩子的座位旁约定一个手势：我卡住了，但我还想自己试。

老师看到手势，就退后一步。第二，卡住不能无限期地拖。时间到了，老师可以给的是一个对手：一个提问，一个反例，一个“你上次是怎么过去的”，仍然不给答案。

答案留在孩子自己手里，哪怕今天闭合不了，也要记进卡点条，明天从这里接着走，这就是“未闭合”三个字的用处：它不是失败，是一条待续的线。

那页作息时间表里，晚修是社团。社团的价值，我一向看重。但从这个角度读，晚修和住读的夜晚，还要多问一句：孩子在这些时段里，有没有一次是被允许卡住、被允许自己扛过去的？

◆ 六、一堂课怎样布成一个场

卡住的时间，有了保护，还要有一个配得上它的课堂。站内第18号《基于GPT的中国教育改革》提出过一种三阶段的课堂，叫“布场”：混沌激发、路径探索、冲突整合。

老师的活，不是把知识一条一条讲清楚，而是布一个场。先让问题把孩子搅动起来，再让他们各自走出路径，最后让不同的路径撞在一起，整合成自己的东西。

我拿它和自己课件里的课堂模式比了一下。我们用的是“学思达”：

“学生明确任务”，然后自学，然后“老师指导方法”，然后思考，然后执行反馈、讨论，然后“老师总结评价”〔P08・第50页〕，最后表达、统整。

这个模式是清楚的，学生先学，老师后教，不是满堂灌。照第18号的三阶段去对，有两处值得改。

第一处，“老师指导方法”排得靠前。混沌激发需要孩子先在不明确的状态里待一会儿，待到有点着急了，老师才给方法。我们的顺序，自学刚开了头，方法就到了，混沌还没酿起来，就被理顺了。

第二处，“老师总结评价”排得靠后，但它仍然排在讨论之后、统整之前。冲突整合的意思，是不同的路径撞出来以后，由孩子自己判断哪条站得住。老师的总结若在统整之前给出，就是替孩子做了最后一步。

我在课件里还看到一个问题，是我们自己写的：“教知识还是教能力？怎么教？如何评？”〔P08・第49页〕。三问之后，课堂模式的三条原则是“自主、合作、探究”，“双快”，“坚持三比原则，关注每一个人”。这三条原则里，缺的正是“待”：待孩子卡住，待路径各异，待冲突出现。

换成文字，一节重排后的课大致是这个样子：开头五到十分钟，只给任务和材料，不讲方法，让孩子各自动手，这是混沌激发；接着孩子带着自己的做法两两、小组地对，哪一步一样，哪一步不同，老师只在旁边记，这是路径探索；然后把几种不同的做法摆到前面，让孩子自己评哪一种站得住，站不住的在哪里，这是冲突整合；老师的方法指导和总结，放在最后，补的是孩子没有走到的那一小段。老师讲得少了，但每一句都落在孩子自己搅出来的地方。

调整其实不复杂：每个单元选一两节，把顺序换成混沌、路径、冲突，老师的方法指导延后，总结收到最后；其余的课照旧。一学期试两三节，用卡点条记下来，看未闭合时长有没有变化，看孩子在换问法时的表现。

这一节的做法，归根结底是让课程多长出一样东西：证据。孩子在作业吧里卡过什么，怎样闭合，换问法后稳不稳，这些都是别人取样得来的记录。

家长看到的不再只是一个分数，而是一条能追问的线。这就是课程对意义再生的回写：学校向家庭显露的，除了“我们教了什么”，还有“你的孩子是怎样学会的”。

◆ 七、两本账，和热闹的代价

课程要成为核心能力，还要有账。我觉得这里该有两本账，并排放着：

账本	问什么	谁取样	什么时候
练手账	各档达标的人数，进度，量	教务按分级标准统计	每学期末，与现在一致
战场账	换问法、撤提示、隔两周的延迟测验，孩子是否稳定；未闭合时长；给答案占比	年级组长抽样，不由任课教师自测	每学期两次，延迟测验固定隔两周

战场账里的每一项都有具体的做法。换问法，是同一知识点换一个情境、换一个提问方向；撤提示，是把课堂上惯常的脚手架拿掉；隔两周，是延迟测验，固定间隔，不临考突击。

取样时，同一个孩子两种测验各做一次，对照看：练手账里的优秀档，在战场账里掉了几档。掉得多的知识点，就是“熔不开”的地方，拿来做下一轮教研的题目。

练手账我们早有，战场账是新的。战场账的取样之手，我放在年级组长和外校老师身上，不放在任课教师自己身上，这是站内第106号《发生差》给我的提醒。

取样的时刻不由本人定，取样的手也不是本人。自己给自己出题，自己批改，读数多半会往好看的一边偏，这不是谁品行不好，是位置使然。有了两本账，才分得清“孩子会了”和“孩子刷熟了”是两回事。

最后说一件让我心里发紧的事：热闹。

我们的课程清单，数字一路往上走。非学科课程规划，编了号的有22项。从晨练、晨读、课间操，到祭孔大典、班级拍卖会、校园吉尼斯，最后一项是“激活潜能夏令营、英语集训营、数学思维集训营、艺体集训营”〔P04・第79页〕。

社团，三月的课件写“共28个社团”，四月的课件，同一页的数字变成了25个类别、54个社团。数字在变，家长听到的是一个越来越丰富的学校。

这些数字是怎么变出来的，我的推想是：每一项大概都起于一位老师的好意、一位教练的加入或一次家长的建议，没有哪一项是错的。错在没有人负责说“不”。一份清单只增不减，增的是学校的名声，减掉的是孩子的空白，也是老师放在每个孩子身上的注意力。

热闹有它的真价值。我不否认每一个孩子在拍卖会上喊价时的兴奋。可我在那篇家校共育的文章里写过一句话，对着的是共育，放在课程上同样适用：它不应停留在“表面的热闹活动中”〔P06・第9页〕。

热闹是最像成功的失败：活动开了，照片拍了，推文发了，家长点了赞，一学期过去，孩子的自理、自主读数一点没动。

判断一项特色有没有变成负担，我用一个办法，叫撤销检验：选一项最热闹的活动，停办一个学期，看自理、自主、卡住时间那几个读数掉不掉。不掉，说明它是装饰，下个学期把它的位置还给作业吧；掉了，说明它是承重的，留着，并且要把它做得更好。

◆ 怎样算错

这一章最大的判断，是学习力课程里存在“刷熟了熔不开”的风险。检验办法在上面已经写出来了：取学习力课程里高分的一批孩子，换问法，撤提示，隔两周，再测。

如果这批孩子的成绩和原来一样稳，那么“熔不开”的提醒对本校不成立。第409号那条判断在我们这里就不必成为重点，这一章里“补能熔开”的部分要大幅收缩。

第二种错法在卡住时间上。假如一个学期的卡点条汇总出来，发现孩子的未闭合时长并不短，给答案的占比也很低。这说明作业吧的老师早已在忍着不开口，那“零作业出校门”的陷阱并不存在，我对它的担心就该收回。

第三种错法在预算上。如果练手与战场的课时划出来以后，一个学期过去，孩子的底线读数掉了，该合格的没有合格，那说明战场挤占了练手，分配要重新来。

第四种错法，出在时间账上。如果核算发现，战场课时划出来以后，老师的备课与记录时间并没有增加，孩子的未闭合时长也没有拉长，说明战场只停在纸面上。这时要查的不是学生，是学校有没有真的把时间让出来。

回到开头那份清单。它很满，也很扎实，这是这些年的功夫。我今天想补的，只是满当当的日程里，没有写上的那一格：一个孩子被允许卡住，旁边的人，学着把话留在嘴边。

> **带 走 的 话**
>
> **练手可以做得很满，战场一次也不可缺；学校能给的，是把卡住的时间保护起来。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**从第二方程（实践再生）起手，把课程当成差异序列的运行，改写“练得多”就等于“学得好”的旧算法。
>
> **读数当家了吗：**分数和进度表最容易当家；防法是看卡点条上的未闭合时长，并由年级组长而不是任课教师自己取样。

◆

12

第 12 章

个性化：真个性化与伪个性化

这一章的问题

个性化教育的边界在哪里？

◆ 一、同一个班，两三个版本的假期

做家长工作的人都知道，放假前一周是最容易出事的一周。成绩单发下去了，家长的心思立刻转到“这个假期怎么过”上。传统答案是一份统一的假期作业：几十个孩子，一人一份，页数相同，进度相同。

我在《教育在场，家校共育》里把这件事的毛病写得很直白：

“假期作业最常见的问题，是同质化。”〔P06・第8页〕

接下来是后果：基础好的孩子觉得太简单，做完没有进步；基础弱的孩子觉得太难，越做越挫败；还有一些孩子只是机械完成，什么也没带走。

我们的办法，是把假期做成一个叫“假期成长季”的东西：同一个班级的孩子，会拿到“两到三个不同版本的成长计划”〔P06・第8页〕。不同版本在任务难度、内容安排、训练重点、拓展方向上都有差异，老师在假期里还要持续跟踪、答疑、反馈，不让假期学习变成“放羊式”。

这套做法我今天仍然认。家长课堂的课件里，我们是这样向家长介绍的：

“每一位老师都为孩子们量身定制了独有的个性化假期成长计划”〔P12・第35页〕

“量身定制”四个字，是我们对外说得最多的话，也是这一章要拿来称一称的话。

除了假期成长季，巴渝小学部家长最容易看见的，还有小班化与双班主任驻班。课件里把它列为学校九大体系之一，写作“小班化+双班主任驻班的组织管理体系”〔P12・第7页〕；班主任管学习，副班主任管生活。再加上一对一约谈、“特殊时光”、宿舍故事，是我们招生宣讲里最亮的几页。那几年，我们把这一整套叫作“精细化”，也叫作“个性化”。

做这些事的人，是一线的班主任和副班主任。他们年轻，流动性大，我对此从不回避；正因为这样，我一直想用制度把“对每个孩子的了解”留在学校里，不留在某一个老师的记忆里。

假期成长季、一对一沟通、特殊时光，说到底都是这个念头的不同样子。可念头和结果之间隔着一道缝：留下来的究竟是了解，还是活动？

直到后来读到站内几本书，我才第一次认真问自己：我们做的这些，哪些是真的量体裁衣，哪些只是把成衣分成了几个码？

◆ 二、默认的看法，与站内三本书的提醒

民办学校里流行着一个很顺口的等式：个性化等于选项多。分层作业分三档，课程模块让家长挑，辅导班分成强化班、提高班、基础班，再加一个一对一，就算“因材施教”了。

这个等式错在哪里？它把个性化当成了货架上的事：货架摆得越满，个性化越多。可一个孩子站在货架前，挑的是学校事先备好的几样东西。这时学校回答的是“我们有什么”，没有回答“你是谁”。

我自己的材料里就有一个活例子。寒暑假成长季的课件里，有一页标题写着“独一无二的分层作业”〔P02・第43页〕。“独一无二”和“分层”并排放在一起，这几个字本身就在打架：分层只有几层，哪来的独一无二？

这不是咬文嚼字。分层、分级、分模块，都是学校手里先有一张目录，再把孩子放进目录。真正的个性化走相反的方向：先看见这个孩子，再决定给什么。目录属于第一条方程的东西，是配置，是成本；目录再好，也代替不了试错。

用本书的语言说，个性化从实践再生起手（第二方程）：学校、家庭、孩子之间一轮一轮试错，每一轮把对这个孩子的猜想改得更准一点。所以，**个性化不是把成衣分成几个码，而是学校和这个孩子之间一轮一轮来回试出来的。**

这个问题站内已经有人想过。第345号《SDE个性化教育新产业经济学》把价值对象从内容挪到路径上，并给出四种伪个性化与四条判据；按本书对账表的读法，分层分级、模块化选择都在伪个性化之列。

第463号《AI会取代老师吗？》有一句话我反复念过：个性化改变的是送法，谱系改变的是货物。同样一份答案，换了送货方式，哪怕送得再及时、再贴心，货还是那一份。拿到我们的场景里，就是同一套作业，A4纸换成电子版，群里提醒换成一对一提醒，孩子面对的东西没有变。

第400号《AI时代教育的新典范：从因材施教到我材发生》讲的是“越精准越封闭”：画像画得越细，孩子越被锁进画像里，没有机会长成画像以外的样子。

这一条对我们的提醒最重。我们的老师很会写学情分析，也很会给孩子“定位”，定位越准，越容易让下一个学期的老师先看画像、后看孩子。

换到学校里说，这三本书合起来是一个很不客气的提问：你们的“个性化”，改的是送法、货物，还是路径？送法改了，家长会满意；货物改了，家长会感激；路径改了，家长才会续读。前两种在民办学校里很容易做到，第三种需要时间，需要跨学期的记录，需要老师流动以后依然留得下的东西。

AI进来以后，这个提问会更尖。按第463号的说法，AI今天缺三样：长期在场、这个孩子的来路、被这个处境回写的机会。反过来说，送法的个性化——按水平出题、按进度讲解、随时答疑——正在变得又快又便宜，学校在这一格上跟不过去。

学校能守住的个性化，恰好是AI缺的那三样，也就是第二条判据“接着上一次”所要求的东西。这是本章把重心压在“来路”上的理由。

三本书说中了同一件事：个性化的要害在“这个孩子接下来会变成什么”，不在“现在给他派哪一份”。

本书多走的一步，是把判据搬到一所学校里，逐项对照我们自己的服务。需要说明：第345号的四条判据原是写产业与产品的，下面四条“学校版”是本书的应用，不是原书原文。

第一条，先量后配。起点是对这个孩子的观察与记录，不是学校预先备好的版本数量。观察落在纸上，才谈得上配。

第二条，接着上一次。同一个孩子相邻两次的方案，后一次要显出前一次的回写：上次卡在哪里，这次从哪里续。每次从零开始的方案，再细也是新的一份成衣。

第三条，两头可改。孩子和家长也有改方案的路，不是学校单方面定了就算。调整的门只在一侧开着，那是分配，不是试错。

第四条，不结成标签。方案的名称、层级，不外露为班里的排位，也不变成孩子对自己的定义。我们最担心的，是“基础班的孩子”这种说法一旦在教室里站住，个性化就成了新的分层。

四条放在一起，其实是在问同一件事：学校是不是在和这个孩子来回试。

◆ 三、逐项对照：做对的，与要补的

先说做对的。把我们这些年的服务逐项放上去，有几样是站得住的。

小班化与双班主任，让“先量”有了人手。副班主任的三项核心工作里，有午睡与晚睡巡查、特殊情况对接与处理〔P02・第80页〕。住读的孩子在夜里发生的事，是白天课堂看不到的信息。没有这个人，第一条判据就无从谈起。

假期成长季，把第二条判据推到了纸面边缘：不同版本，加上老师跟踪反馈。一对一沟通则让家长有了一个说话的位置，沟通方式由家长挑：

“让家长选择自己喜欢的沟通方式”〔P08・第131页〕

并且“每次沟通都做好记录”〔P08・第131页〕。记录，是持史的第一块砖，下一章要专门写。

“特殊时光”与宿舍故事，这两样最容易被当成“温情活动”看轻，我反而觉得它们最接近个性化的本意。课件里对特殊时光是这样写的：

> “每一个孩子都会有一个私人订制的特殊时光，这一天老师会全天陪伴他，给予他特别的爱！”〔P12・第36页〕

孩子用成长积分兑换与老师共处的时间，可以是共进晚餐、周末相伴、观影交流或者谈心。宿舍故事则是让本校老师自己录制，孩子们听着熟悉的声音度过夜晚，而不是播放现成的网络音频。这里给出的是一个具体的人，对一个具体孩子的时间。

不过“特殊时光”有一处设计，我至今拿不准。它用成长积分兑换，积分谁挣得多？我担心是已经被看见的孩子：表现好、爱表达、老师喜欢的那一批。

那些安静的、普通的、不太喜欢表达的孩子，我在文章里专门写过，他们“同样需要被看见”〔P06・第8页〕。如果积分只奖励表现，老师最贵的时间就会一路流向本来就不缺关注的孩子，这是第四条判据的反面：积分成了新的排位。

补法并不复杂：每学期由班主任和副班主任对照“来路”页，主动为积分偏少又确有需要的孩子留出名额，不走兑换。

再说要补的。下面这张表，用四条学校版判据对我们的主要服务做一次自检。表里写的是依现有材料做出的判断；材料没写到的地方，我标成“待查”，不替它们说好话。

服务	先量后配	接着上一次	两头可改	不结成标签	要补的一个读数
小班化＋双班主任	有人手，观察落纸待查	待查	部分	无明显风险	每个孩子被正副班主任各自记录的条目数
假期成长季	依真实学情分版本	缺：材料未见回写	缺	版本名称外露则有风险	下个假期方案引用上个假期回写的比例
一对一沟通	提前预约、有计划	有记录	家长可选方式	低	家长提出的调整被采纳的次数
分层作业	先有层，再入层	待查	缺	高	孩子换层的次数
特殊时光、宿舍故事	对象是具体的人	待查	孩子自己兑换	低	同一位老师是否持续陪同一个孩子

这张表给我两个不舒服的发现。我们的个性化，“先量”做得多，“接着上一次”做得少。一对一沟通有记录，别的几乎没有写进制度。假期成长季做完一轮，下一个假期的老师可能是另一位，上一次的回写去了哪里，我们的课件没有回答。

另一个发现是，分层作业是整张表里最薄的一行，也是我们自己写下“独一无二”的那一行。

宣讲会上，家长问得最多的一句是：你们一个班多少人？“小班化”三个字能招来不少咨询，可我越来越觉得，拿班额衡量小班化，量错了地方。

一个班二十人，另一个班三十人，差别当然有，但真正的差别在于：班主任手里有多少个孩子，有一页最近更新过、能让接班老师接着用的“来路”。

二十个孩子，只有五个孩子有来路，那是五个孩子的小班；三十个孩子全都有，那才是三十个孩子的小班。第507号《在家还是在校？》谈持史的容量，把容量交给记录，不交给教室里的椅子。

本书沿用这个思路，把小班化的读数换成一个分数：有最新一页来路的孩子数，除以全班孩子数。我们没有现成的数字，需要一个学期的试填，下一章再说怎样试。

这一换，对我们的学情分析也是一个提醒。课件里班主任的三大核心工作，第二项写的是“做细学情分析（学情分析是教学质量的分支）”〔P12・第14页〕。

把学情分析放在教学质量的名下，说明它首先是为了这一节课、这一次考试而做的，而不是为了这个孩子三年后的样子。同样一批观察，写给教学质量的，到学期末就归档了；写给来路的，会在下一个学期被人翻开。差别只在写给谁看。

双班主任在这里是一个很好的结构：正副两个人各记一栏，学习的归正班主任，生活的归副班主任，两本记录合在一页，才是一个完整的孩子。

只有一个人写，孩子的来路就长在这个人的脑子里；这个人流动了，来路就跟着走了。民办学校教师年轻、流动大，我在文章里自己承认过〔P06・第4页〕，所以来路必须长在纸上，长在两个人共有的地方。

◆ 四、个性化不是对家长要求的无限满足

写到这里，必须讲一个很容易越界的地方。

个性化做深了，家长会越来越信任，也会越来越有要求：今天想要某位老师，明天想改座位，后天要求单独的作业量。民办学校的家长高期待、高参与，这是我在文章里说过的，也是我们最大的底气，同时是最大的压力。

我在文章里写过这样两句话，今天读来依旧是这一章的立场：

“真正的公平，不是每个孩子获得完全一样的东西”〔P06・第9页〕，

“而是每个孩子都能在自己的需要中，被恰当地回应。”〔P06・第9页〕

重点在“需要”和“恰当”。**个性化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**。两者有时重合，有时背道而驰：孩子需要的是在作业面前学会硬着头皮试下去，家长要求的是“别让他太累”。这时候学校站在哪一边，就是真个性化和伪个性化的分界。

所以学校要有边界，边界要事先说，说得清清楚楚。巴渝小学部的办法，是把沟通收进固定时段：每日18:00—18:30集中回复，另设专属紧急通道〔P06・第9页〕。这一条第13章还会细讲。

紧急通道的设计尤其要看：课件和文章里写得明白，是“急事快办”、日常有序〔P06・第9页〕。急与不急由什么划分？如果由家长自己划，紧急通道很快会满；如果由学校事先列出清单（安全、健康、情绪危机），它才守得住。个性化的边界，要靠这种事先写明的分类来立。放在个性化这里，它的意义是：学校的深度回应要留给真正需要的孩子，不被最先发消息的家长抢走。

这就带出另一个问题：个性化是最贵的东西。每个孩子一本记录，每个假期几个版本，每个学期一轮约谈，都是老师的时间。时间从哪里来？

这是个性化回写第一方程（效能再生）的地方：学校没法对全体孩子都深诊，只能分诊。我在文章里也写到过这个层次：共性问题靠班级机制解决，个性问题靠一对一沟通解决，并且提醒说：

“如果所有问题都用同一种方式处理，教育就会变得‘粗糙’。”〔P06・第9页〕

分诊的原则只有一句：**粗筛全员，深诊少数**。粗筛用的是便宜的信号：学习负责人的反馈、作业完成的节奏、周末“五个一”的留言、班主任与副班主任各自的观察；每个孩子都过一遍，每学期至少一次。粗筛里冒出来的少数孩子，才进入一对一深度沟通与“特殊时光”这类贵的服务。

家校沟通月的做法其实就是粗筛的雏形：每位老师与每个孩子的学习负责人面对面交流。我们要补的，是粗筛之后决定谁先进入深诊的那条线，把它写出来，让老师、家长都看得懂。

还要回应第三方程的风险：个性化会不会变成新的标签？“深诊”“特需”这些词，一旦在教室里传开，就是新的排位。办法是记录只在老师、学习负责人和孩子本人之间流动，不进班级公示，不跟排名放在一页。

个性化改写意义再生的方式，就在这里：孩子看到的信息，应当是“我上次到哪儿了”，不是“我在第几层”。

◆ 五、三个常见的反驳

把这些写在制度里，总会遇到三种声音，我都听过。

第一种来自老师：“忙不过来。”这是实话。年轻教师带班，白天上课，晚上回消息，再让他多写一页来路，不是添乱吗？我的回答是看这一页替他省了什么。

他不再每次家长来问都从头回忆，不再每个假期重新摸底，接班时不再从零开始。前提是这一页必须短，必须取自已有的观察，必须在规定的时段里写，不占课堂的时间。

写不到一页的，就是我们设计得太重，要砍的是表格，不是老师。

第二种来自家长：“我就是要某某老师给我的孩子单独补一补。”这里要分清是需要，还是要求。孩子确实卡在某处，学校就该回应，而且回应得准；

如果是对排名的焦虑，学校的回应应当是把孩子上次到这次的变化摆出来，让家长看见孩子自己的轨迹，不是加课。这要求老师在说“不”的时候，手里有东西可以拿出来。有来路的一页，就是那件东西。

第三种来自举办方：“成本呢？”个性化确实比统一更贵。但贵在哪里，要算清楚。统一的假期作业便宜，却每个假期都在制造“太简单”和“太难”的孩子，这些孩子是续读率里最先掉下去的一批。

个性化花在老师的注意力上，分诊把这笔开支约束在少数孩子身上。这笔账的另一半，要放进后面的财务章去算，这里只提醒一句：个性化不是在全体孩子身上平摊的成本，是在需要的孩子身上集中的投入。

◆ 六、量体裁衣和分码，以及三条方程的账

下面是一个设想的例子。服装店里的S、M、L，是大家都熟的东西。你进去，店员看你一眼说“您穿M”，递过来一件。合身的人觉得店里的衣服不错，不合身的人换一个码。这是分码，货架决定了你能穿什么。

裁缝铺子不一样。老裁缝先拿软尺量，肩宽、胸围、袖长，一样一样记在本子上。第一次试穿，他在你身后看一会儿，说：“你左肩低一点。”衣服改了两次才算做成。过了半年你再去做一条裤子，他翻出本子，上面写着你的尺寸和左肩的那一笔，他会问：“最近还背那个包吗？”

两者的差别不在手艺，在于店里有没有一本记着你的本子，以及这本本子有没有被下一次用起来。分码的店可以很大、很干净、服务很热情；裁缝铺子可以很小，但它认得你。学校里的分层作业就是S、M、L；假期成长季如果每个假期都从头量一次，那是每次换一个新的裁缝；只有第二个假期的方案里出现上一个假期的那一笔，才算裁缝。

这个比方背后，是三条方程的账。把三条方程摆在一起，看个性化一动，其余两条跟着发生了什么。

对效能再生（第一方程）：个性化把成本从“人头”挪到“注意力”。统一的作业、统一的讲座，边际成本很低；个性化的边际成本在老师的时间里。所以分诊不是可选项，是个性化能活下去的条件。

读数上，可以看深诊孩子占全班的比例，以及深诊的老师时间占总时间的比例；占比失控，第一条方程会先把个性化挤掉。

对意义再生（第三方程）：个性化改变学校向家庭说话的方式。统一评价的语言是排名，个性化的语言是轨迹：“这个孩子上次卡在哪里，这次到了哪里”。

我们在评价原则里写过“自己与自己比、今天与昨天比”〔P06・第8页〕，后面还有一句“这次与上次比”，这是意义再生的雏形，个性化是它的施工现场。

反过来，如果个性化的结果最后被折成一个“等级”或“类型”，意义再生就被它自己的产品毁掉了：孩子的轨迹变成了标签。

对实践再生本身（第二方程）：个性化要的不是更多的方案，是更多的“上一次”。方案越多、回写越少，学校就越像一个设计部门；方案不多、回写不断，学校才像一个陪着孩子走的地方。

这一章在理论上的落点，就是一个判断：**个性化的单位是孩子的下一步，不是学校的下一份套餐。**

◆ 七、做法与读数

下面的做法，按“谁来做、什么时候、省下的时间去哪”写。

一，给每个孩子建一页“来路”。班主任与副班主任各记一栏，每周五分钟，用现成的班级观察和周末“五个一”的留言归并，不新增表格，放在评价手册之前。

省下的时间来自哪里？来自每学期反复向家长重新解释“这个孩子是什么情况”的口舌，也来自接班老师从零开始摸底的那几周。

二，假期方案必须带“上期回写”一栏。每个假期开始前，下一位负责的老师先读上一期的跟踪记录，在方案首行写“上期卡在哪里”“这期续哪里”。这是第二条判据的最小形式。读数：下期方案引用上期回写的比例，一学年后看。

三，分层作业改为“起点自选加老师确认”。孩子和家长先选一个起点，老师确认，两周后重选一次。这是第三条判据的最小形式。读数：孩子换层的次数。次数为零，说明层已经固化，成了标签。

四，版本不外露。方案编号用孩子看不出高低的方式，如以月份或颜色命名，而且不在班里讨论。读数：孩子对自己版本的评价里出现“我是几班的孩子”这类自我定义的次数，请班主任在一对一沟通里留意。

五，分诊线写出来。什么情况进深诊，由学习负责人、班主任、副班主任三方共同判定，每学期复核一次；进入深诊的孩子，一学期之内要有一次“特殊时光”或同等的一对一时间。省下的是被随机抢走的时间，这些时间回到最需要它的孩子身上。

一个学期的节奏大致是这样：开学头两周，班主任与副班主任把上学期留下的“来路”读一遍，补上暑假回写；第四周前后，家校沟通月里的面对面交流顺带完成第一轮粗筛；期中，由三方判定名单，进入深诊的孩子安排一对一沟通和特殊时光；期末，评价手册里写下这个学期的轨迹，假期方案首行引用它。每一步都是已有的动作，只是前后接上了。

五条合起来，成本不高，大部分是把已经在做的事换一个位置记下来。个性化最贵的部分，从来是老师的注意力；这五条把注意力从“多备几份”挪到“接着上一次”。

◆ 怎样算错

把我们的全部个性化服务按本章四条判据分成“真”与“伪”两组，跟踪一学年，比较两组孩子的学习表现、家长对学校特色的识别和续读意愿。

如果两组没有差别，这一章的区分对家庭就没有意义，要收回。另有一条更具体的：如果假期方案加了“上期回写”一栏之后，家长对假期成长季的评价没有变化，孩子下一期的完成质量也没有变化，那么第二条判据就不是承重的，应当删去。

还有一种情形也算错。如果四条判据都满足了，老师的时间却被压到每周多出一整天的记录工作，教学质量反而下滑。这说明我们把个性化做重了，应当砍的是记录的篇幅，守住的是“接着上一次”这一条。

再补一条检验，留给下一个假期：随机抽十个孩子，请负责的老师在三分钟内说出每个孩子上个假期卡在哪里、这个假期从哪里续。说得出的，个性化是活着的；说不出的，方案再多，也只是印刷品。

回到那个放假前的办公室：我们把同一个班的孩子分成两三个版本，是对的。只是到了开学，那些版本去了哪里，下一个假期有没有人翻出来，才是这一章真正问我们的。

带 走 的 话

个性化的单位是孩子的下一步，不是学校的下一份套餐。

小　账

转的是哪条方程：从第二方程（实践再生）起手，把个性化读成学校、家庭、孩子之间一轮轮试错，改写“分几个码”的旧想法。

读数当家了吗：服务项目的多少最容易冒充个性化；防法是随机抽孩子，请老师说出上次卡在哪里、这次从哪里续。

◆

13

第 13 章

家校信任：从配合到共同持史

这一章的问题

家庭对学校的信任怎样长出来，又怎样被消耗？

◆ 一、一张课程表，十二个名字

我在文章里写过：“我用十年时间，逐步打磨出家校共育十二大原创课程”〔P06・第5页〕。最后留在纸面上的，是一张只有四行的表，登在《教育在场，家校共育》里：

责任落实：学习负责人、家长课堂。习惯与情感滋养：为你读书、周末“五个一”、一封家书。深度理解与精准支持：假期家访、家校沟通月、学业评价手册。个性化成长与长效机制：假期成长季、特殊时光、一对一沟通、固化沟通机制。〔P06・第6页〕

四个方向，十二个项目。写这张表的时候，我给它定过一条底层逻辑：

“先看见真实处境，再建立共同责任；先形成持续行动，再留下成长证据；先解决具体问题，再沉淀长效机制。”〔P06・第6页〕

我今天回头读这三个“先……再……”，觉得顺序没有错。民办学校的家长高期待、高参与，教师年轻、流动大，我在文章里就是照这个现实来设计的。与其指望每个老师都会处理复杂的家校关系，不如先把责任、节奏和记录立成制度。

三个“先……再……”，用本书的话说，是把第二条方程拆成三步走：先看卡点，再调土壤，最后才让新的做法显出来。十二门课因此不是十二个并列的活动，而是一条从看见到留下的线。

线上最容易断的一处，是“留下成长证据”之后，这份证据由谁来读、读完怎样回到孩子身上；这一章后半，就是顺着这个断点往下查。

每天下午18:00到18:30是固定的线上沟通时段，老师集中回复家长；另有一条专属紧急通道〔P06・第9页〕。家长课堂的课件里，同样的规定写成：

“每日固化沟通时间为下午6：00---6：30，严格把控交流时间。”〔P12・第18页〕

这些东西都是真的，也都在运转。这一章要问的，是另一件事：十二个名字摆在桌上，它们合起来，让家庭对学校的信任长出来了没有？又有哪几处，是在悄悄消耗信任？

◆ 二、默认的看法，与站内四本书

“家校共育”在民办学校里，最常见的默认含义是配合：学校定方向，家长跟上；学校发通知，家长照办；双方“理念一致、原则一致、立场一致”。

这不是我的批评，是我们自己的课件里的话。家校会那一页写着，每学期两次班级家校会，目的是：

“引导家长和学校始终保持教育理念一致、教育原则一致、教育立场一致”〔P12・第32页〕

这三个“一致”有它的道理。家长和老师如果各说各话，孩子夹在中间，最先受伤。可是把“一致”当成目标，容易走过头：它会让双方都习惯于把分歧藏起来。

家长不同意学校的做法，嘴上不说，回家对孩子说另一套；老师觉得家长的要求不合理，也不争，笑着应下，转头在班里变成另一种压力。表面上，一团和气，投诉很少，续读也不错。可是矛盾没有消失，只是被挪到了孩子身上。

再看学习负责人。每个孩子入学后确定一位学习负责人，课件里写他的义务：

“按时接送学生上、下学，不迟到不早退、除身体原因外不得请假。”〔P12・第18页〕

这是责任落具体的人，我至今认为是十二门课里最硬的一条。可是读这一页的清单，你会发现它列出来的几乎全是“到场”：接送、督促、陪伴完成周末、安全常识、固化沟通时间。

一份清单，写满了家长要做什么，没有一行写家长可以对学校提什么、可以不同意什么。权利和义务并提的那一句，课件里写得很全：享有参加家长课堂、家校会、家校活动和沟通互动的“权利和义务”〔P12・第19页〕，权利的内容也是“参加”。参加，是配合的另一种说法。

我在文章里其实早就批评过这种“配合”：

“更不是孩子出了问题，家校双方才匆忙坐下来‘处理问题’的事后补救”〔P06・第5页〕

写下这句话时，我想反对的是事后补救。今天我想把话说得再重一点：**家校之间的信任，不是矛盾少出来的，是矛盾有地方放、有人接、有路回，才长出来的。**一个从来不吵的家长群，不一定是信任深的家长群，也可能只是没有出口的家长群。

这一章从实践再生起手（第二方程）：家校共育是学校、家庭、孩子三方在理念、现实生活和每个人的“我”这三个层面上的一轮一轮试错。回写有两个方向。

一是回写第一方程，信任是学校最厚的一块内能储备；信任一旦成形，节约下来的不是钱，是解释、辩白和善后的时间。二是回写第三方程，家庭接收到什么信息、从中看见什么意义，决定了他们把这些事读成“服务”，还是读成“一起养孩子”。

站内有四本书，把这件事想得比我们深。

第507号《在家还是在校？》讲持史，说持史要“跨处、跨时、共缠、押注四条同时成立”。孩子的成长要跨家庭与学校等多处、跨年份不断档、多方共同缠在这个孩子的事上、并且有人为此押注。也就是有一个退不出的人记得他在哪里被撞过。同一本书里还有一句我反复读的话：“保留矛盾并给出口，第三处变得最快。”“第三处”在原书里指哪里，本书不替它下结论；这里取孩子自己那一处来读，是本书的应用，原义待核。

第409号《教育的产品是结晶》说，答案可以转手，纠缠不能代建；家长只当场，不当动能。按本书的读法：家长到场、被感动，是“当场”；家长回到家里成为孩子成长持续的推力，才是“动能”。

第518号《陪伴发生学》讲陪伴是让位，我们的家长课堂课件里恰好有一页，把这件事画成了一条年龄线。3岁退出餐桌，5岁退出卧室，6岁退出浴室，一路到“12岁，退出厨房——让孩子学会自己做饭，体会父母的不容易”〔P12・第3页〕。紧接着一页只有一行大字：

“最好的教育就是优雅的退出”〔P12・第4页〕

我们教家长退出，却在学习负责人的清单里写满了督促与陪伴；这两页放在同一份课件里，彼此是矛盾的。矛盾本身不是坏事，坏在没有人把它摆到桌面上：到底什么时候该在场，什么时候该让位？

本书的读法是，凡是孩子已经能做的那一步，学校与家长的在场就应当改成观看和回应，把笔交给孩子。孩子回写栏，正是这个意思在手册上的位置。

第111号《学席和教席的诞生》提出，谁参与发生、谁进入记录、谁承担后果，三者应当同源。

本书多走的一步有三处。第一，按持史四条把十二门课程重新排一遍，看哪几门在制度上有、哪几门在材料里没见到。第二，按矛盾检验每一项把出口开在了哪里。第三，在学业评价手册里加一栏“孩子回写栏”。

◆ 三、按持史四条重排十二门课程

先做第一件事。下面这张表，把十二门课程放在持史四条下面逐项看。“有”是指从我们的课件和文章里能读出这个功能；“弱”是有一点，但单向或偶发；“待查”是材料里没写，我不替它们说好话。最后一列是我建议补上的一个出口。

课程	跨处	跨时	共缠	押注	要补的一个出口
学习负责人	有	有	弱	有	说明书里加一页“家长写给老师”
家长课堂	弱	有	弱	弱	每次课后一周，收家长在家试了什么、卡在哪

课程	跨处	跨时	共缠	押注	要补的一个出口
为你读书	有	弱	有	弱	家长读后写一个孩子的细节入“来路”
周末五个一	有	有	有	弱	留言栏旁给孩子自己写一句
一封家书	有	有	弱	弱	家书带回信栏，孩子、家长都可写
假期家访	有	弱	有	有	家访记录入孩子档页，下学期班主任必读
家校沟通月	弱	有	有	弱	沟通月结论写入孩子回写栏
学业评价手册	弱	有	弱	弱	加“孩子回写栏”
假期成长季	有	弱	有	弱	方案首行引用上期回写
特殊时光	弱	弱	弱	有	事后请孩子口述一句，入来路
一对一沟通	弱	有	有	弱	分歧单独登记，不抹平
固化沟通机制	弱	有	弱	弱	紧急通道清单事先公开

这张表有三个读法。

第一，缺口集中在“共缠”与“押注”两列。我们的课程擅长“跨处”（家访、周末五个一、家书，都是把学校的东西送进家里）和“跨时”（有节奏、有定期）。但共缠是双向的事：学校写，家长也写，孩子也写。

家书、评价手册、家长课堂，现在大多是学校写给家长，单向。押注则要求有一个退不出的人，学习负责人和家访是例外，别的课程多半是“活动”，活动结束，没有人对后续负责。

第二，周末“五个一”最完整。课件里写，班主任每周通过五个一手册中家长的留言反馈及时了解学生践行实况，并根据家长留言针对性地做持续引导，括注“周周保生”〔P12・第22页〕。

这里有家长的字，有班主任的回应，有每周的节奏，是我们十二门课里最像持史的一门。唯一缺的，是孩子自己的一句话。

第三，评价手册是整张表里最需要动的一格，下面单独写。

表后还有一层。原来的十二门课，按“落地方向”分四组：责任落实、习惯与情感滋养、深度理解与精准支持、个性化成长与长效机制。这样分，方便学校内部

分工，但家长看不出每一门课在替孩子做什么。重排的办法，是改按每门课主要担起持史的哪一条来分组：

押注组：学习负责人、假期家访、特殊时光，它们的共同点是有一个具体的人把自己押上去。共缠组：周末五个一、家校沟通月、一对一沟通、为你读书，家长、老师、孩子在同一件事里交汇。跨时组：一封家书、学业评价手册、假期成长季、固化沟通机制，把孩子的事续到下一个月、下一个假期。跨处组：家长课堂，它把学校的东西带进家庭，也最需要家庭的东西回流。

分组之后，每一组的规矩只有一条：本组主责的那一条已经有了，就必须再补上本组最弱的另一条。押注组要补共缠，共缠组要补押注，其余类推。十二门课没有一门被删，每一门多了一个明确的责任。

◆ 四、信任是怎样被消耗的

信任长出来慢，消耗起来快。结合我自己的材料，我看到三条消耗的路。

第一条，期待落空。2022年8月，我在一次内部汇报里引用过家长的“统一感受”：和公立孩子对比没有竞争力〔P10・第18页〕。我当时写下的那段话，今天仍然是我对信任最清醒的一次记录：

“你所有的进步和改变是应该的，是本来就该这个样子。”〔P10・第19页〕

学校修了漏洞，家长不会因此加分；信任是在“超过期待”的地方才往上长的。而“超过期待”需要证据，不需要更多活动。

第二条，说得比做得多。江城校区那张病因单上，第五条就是“讲得多做到的少”〔P05・第37页〕。家校共育最容易在这里出事。家书里写的是孩子的亮点，家长课堂讲的是方法，宣讲会上保证的是十二门课，而家长拿来对照的，是自己孩子这周的真实样子。

家书如果只有好消息，孩子哪一天出了事，家长回头看这些好消息，就像看一份瞒着自己的账。

第三条，来路丢失。老师年轻、流动大，是我在文章里承认过的现实。一个班主任走了，新来的班主任面对的是一个他不认识的家庭。家长把同一件事又讲一遍，老师把同一个问题又问一遍，每一遍都在消耗一点点信任。

学习负责人制度、评价手册和家访记录本来是想防止这件事的，可它们如果只存在于离开的老师手上，防不住。

三条路合起来，指向同一个地方：**信任不是学校的一种“态度”，是一种可以被家长核对的东西。核对的对象，是孩子的来路。**

◆ 五、两种重读，三道边界，与孩子的一栏

第二件事，是检验每一项把矛盾的出口开在了哪里。第507号用“矛盾三臂”讲矛盾怎样被接住；三臂的原义我没有核实，这里用本书的读法：矛盾说出来的地方在哪里，说出来之后由谁接，接了之后回给谁。用这三问重读十二门课：

家长课堂的出口在课堂上，可是课件里写的是定期邀请专家为家长讲授〔P12・第20页〕，学校定题、专家讲、家长听，家长的疑问没有地方放。我在文章里对家长课堂的目标，写得很清楚：帮助家长获得实在的教育方法，不是制造焦虑，“没有谁天生就会教育”〔P06・第6页〕。

这句话有温度，但它的出口，是老师把话说出来；家长的话，没有自己的出口。

家校沟通月和一对一沟通，出口最宽。提前预约，围绕孩子的具体问题交流，目的是让问题“从模糊变得清晰”，让家长和老师“从相互责备转向合作”。好的出口应当落在纸上：这次沟通中，双方哪一点没谈拢，写下来，约定下次谈。

我们课件里，沟通记录是有的：“每次沟通都做好记录”〔P08・第131页〕。但材料里没有见到专门的一栏写“没谈拢什么”。分歧不被登记，就容易在下次沟通时被误认为是新问题。

家访是另一种出口，也是我们最舍不得的一项。课件里写：

“情感是教育的桥梁，所以家访势在必行”〔P08・第105页〕

同一页的家访记录里，老师写到一位妈妈，以前因为孩子的学习和习惯着急，在约谈里掉过泪；这次家访听到的是爽朗的笑声，她说参加家长课堂、与老师沟通后“知道了要先改变自己，学会放手”〔P08・第105页〕。

这件事我特别想放在这里，因为它回答了第409号的区分：这位妈妈的变化，发生在课堂之后、回到家里的日子里，不在课堂上掉的那滴泪。家长课堂能不能成为动能，要靠家访这样的回访才看得见。

“为你读书”和“一封家书”也值得放在出口的尺子上量一下。为你读书，我在文章里写得清楚：表面上看，是家长给孩子读书，更深一层，是家长重新走进教育现场〔P06・第7页〕。

家长走进课堂，看见孩子在集体里的样子，是一次难得的“跨处”。只是这个“看见”，如果只停在课堂里，就停在“当场”；写进孩子的来路，才能续到下一次。

一封家书的变化更有意思。最初是电子版，后来采用“两周电子版、两周视频号”的轮换〔P06・第7页〕，再加入影像，借助钉钉圈、小红书等平台，把文字和影像联动起来保存。

形式一直在变，朝着“跨时”的方向走，孩子的成长由此有迹可循。唯一没变的，是方向：学校写，家长看。回信栏加上，就是把这一条单行线接成双向。

再说三道边界。

第一道是时间边界。每日18:00—18:30固定沟通，写进了《教育在场》，也写进了课件。它解决的是我在文章里说过的三种损耗：老师白天无法专注教学，家长因等待回复而焦虑，沟通内容被碎片化信息切割〔P06・第9页〕。

我至今相信这条规定。它的另一层意思，是把“急”的权利交给事先写明的清单，不交给发消息的速度。

第二道是手机边界。固化沟通机制那一页写得干脆：教师上课、教研、陪伴学生学习期间不使用手机〔P12・第42页〕。这是把注意力还给孩子。

第三道是记账权。评价手册、家书、沟通记录，是学校与家庭共同的账，账由谁来记？第452号《谁在给善记账》谈过记账权。本书借它的意思，把这件事分成三把锁，同样是本书的应用，不是原书原话：谁能写入，谁能阅读，谁能更正。

现在的评价手册，写入权在老师，阅读权在家长，更正权在谁手上，材料里没有写，大概率是没有人有。

于是我建议再做一件事：“孩子回写栏”。手册里每一页留一栏，孩子自己写一句，哪怕只是一个字、一个图画，写“我觉得这个月我最……”“我想请老师……”。这一栏的意义，比字数重要：孩子要从被评价的对象，变成账本的第三个写入人。这也正是第111号的要求：谁参与发生，谁进入记录，谁承担后果，三者同源。现在孩子是参与发生的人，也是承担后果的人，却不是进入记录的人。

我建议加一栏，补上这一处。第289号《AI时代教育对象的重生》还提醒，记录要防孩子变成“审计主体”，所以回写栏的规矩，我建议写明。孩子可读、可改，不与同学比较，不进排名，不作为扣分依据。

三把锁落到手上，可以这样分：写入，老师写事实，家长写看见的，孩子写感受，三种字迹不同色，一眼分得出；阅读，孩子的回写栏家长可以读，同班其他家长读不到；更正，家长对老师写的事实有异议，可以在旁边加一行“我的看法”，老师不得涂改，只能回应。这样三把锁各由一方握着，哪一方也没有全部的钥匙。

最后说口碑。我们对口碑有句概括，写在文章里：

“家长真切感受到学校的开放与包容后，也会为学校积累起更好的口碑。”〔P06・第7页〕

我认这句话，但要补一个条件。口碑不是开放日里的开放，它是一个家长在朋友面前，能讲出一件具体的、发生在自己孩子身上的事。讲得出来，说明这件事被记住了；记住了，是因为它在手册里、在家书里、在回写栏里有一个位置。

口碑发生在这里：不在朋友圈的推文里，在一个家长对另一个家长讲的一件具体的事里。公众号写得再多、视频发得再勤，都是学校在说话。

我们那一年公众号发了88篇、视频号178条、抖音167条〔P05・第28页〕，同一年，学前和新一的合计少了43人〔P05・第38页〕。两组数字放在一起，我的判断是：学校说得再多，也替代不了家长口里讲得出来的那一件事。

这件事要能被讲出来，就得先发生，先被记下，先让孩子也说上一句。

回写栏落到一页纸上是什么样子？很简单：页面底部留三行线，线上方印一句提示：“这个月，我最想告诉老师的一件事。”低年级的孩子可以画，中年级可以写一句，高年级可以写三五句。

老师读完在旁边回一句，不打分，不评语气。月末，班主任把孩子写得最具体的一两件事抄进“来路”。一个学期下来，这一页纸积累的，是学校原来看不到的那部分：孩子自己怎样看自己的成长。

◆ 六、两个人合伙做饭

下面是一个设想的例子。两个人合伙做饭。一个人负责买菜、洗菜、切菜、炒菜、洗碗，什么都包下来；另一个人在桌边坐着，吃的时候夸一句：“好吃。”

饭是做出来了，天天有饭吃。可是过了三年，那个只负责夸的人，依然不知道盐该什么时候放。有一天，做饭的人病了，两个人饿着肚子面面相觑。

他们其实没有吵过架。就是因为没有吵过，没有谁说过“这一步我想试试”“你放盐放早了”，所以做饭的手艺，只长在一个人身上。

后来他们换了办法：每周挑一天，由另一个人掌勺，做饭的人坐在旁边，不说话，只在要出事的时候说一句。第一次，菜咸得没法吃，两个人笑了半天。第三次，居然像样了。再过些日子，夸的话也变了：不再是“好吃”，而是“今天的火候比上周好”。

家校共育里的“配合”，常常就是那个只负责夸的人：学校把活干了，家长在旁边满意。**信任不是在这种夸奖里长出来的，是在轮流掌勺里长出来的。**

◆ 七、做法与读数

这一章落到五件事，每件事都说清谁来做、什么时候做、省下的时间去哪。

一件，按上表补出口。责任人是年级组长牵头、各班班主任执行，时间是下个学期开学的前两周。十二门课不新增，只在已有的载体上各补一个出口。省下的时间来自：家长不再因为“没地方说”而发长消息，老师不再因为同一件事被追问两遍。

二件，评价手册加孩子回写栏。责任人是班主任与副班主任，时间是下一次学期末的手册，先从一个年级试起。读数：孩子回写栏的填写率，以及回写内容里“具体事件”与“空话”的比例。

三件，分歧登记。每次一对一沟通和家校沟通月，记录里加一行“未谈拢”。责任人是谈话的老师，读数是：同一件分歧在下次沟通时被再次提起的比例，以及被登记的分歧中，一学期内得到处理的比例。

四件，把18:00—18:30配上一张公开的“急事清单”。责任人是学部负责人，时间是下个学期开学前，随学习负责人说明书一起发给家长。清单写明哪些事进紧急通道：孩子的安全、健康、情绪危机，其余当日放进固定时段。

读数：紧急通道每周被使用的次数，以及其中符合清单的比例。比例低，说明清单没有被读懂；次数高，说明时段内的回复不够快。省下来的是老师白天被切碎的课堂时间。

五件，让家长课堂有回流。责任人是年级组长，时间是每次课后一周内。办法是在课后给学习负责人发一张只有两问的小卡片：这周在家里试了哪一件事，在哪一步卡住了。

卡片收上来，不评价，只汇总成下一次课的第一页。家长课堂分了年级、年段、班级三级，还有爸爸专场、妈妈专场〔P06 · 第6页〕，分层已经很细，回流补上之后，课堂的题目就是从家里长出来的，不再只由学校出。省下的是课堂上反复讲“大家都懂”的时间。

另有一件前置的小事：学习负责人说明书。课件里说，每个年级、班级都会形成自己的《学习负责人说明书》，是一份“家庭教育行动指南”，告诉家长需要关注什么、什么时候关注、怎样关注〔P06 · 第6页〕。

这份说明书的最后，加一页反过来的单子：家长可以向学校提什么、可以在哪些事上不同意、不同意时去找谁。权利的内容写出来了，义务才不会只是接送。

这几件事共用的核心读数，是一个叫“共同持史覆盖率”的分数。学期末，能由学校、家庭、孩子三方各举出同一件最近发生的事，并说出它怎样改变了下一步的孩子，占全部孩子的比例。我们目前没有这个数，需要试填一学期。

◆ 怎样算错

如果按持史四条重排之后的十二门课，在家长参与的质量和孩子在新任务上的迁移表现上，与原来的十二门课没有差别，那么这次重排只是换了一套说法，要收回。

如果加了孩子回写栏的年级，一学期后，家长对学校的信任和续读意愿，与没有加的年级相同，孩子回写栏就不是承重的。如果分歧登记之后，家长投诉与沟通冲突反而明显上升、却没有换来任何问题被真正解决，这说明我们的出口只是把矛盾放出来，没有人接，“保留矛盾并给出口”这半句话就要重写。

再补一条给自己的检验：学期末，随机请十位家长，每人用一句话讲出“这个学期孩子身上发生的一件事”，再请对应的班主任讲同一个孩子的一件事。

两边讲到同一件事的比例，就是信任有没有地基的读数。讲不到一块的，不用责怪谁，说明这个孩子的来路在学校和家庭之间断了。

最后一条留给“共同持史覆盖率”本身：如果试填一学期后发现，这个分数与续读、转介绍几乎无关，这就是说，我们把家校信任读成“可核对的来路”就读偏了，信任另有来处，需要回到第507号的四条重新查。

回到开头那张只有四行的表。十二个名字，我今天一个也舍不得删。要变的是每个名字后面多开一个口：让孩子写一句，让家长回一封，让分歧有地方放。

带走的话

信任不是矛盾少出来的，是矛盾有地方放、有人接、有路回，才长出来的。

小　账

转的是哪条方程：从第二方程（实践再生）起手，把家校共育改写成三方一轮轮试错，再回写意义与效能两条方程。

读数当家了吗：家长满意度和“从不吵”的家长群最容易当家；防法是比较家长与班主任能否讲出同一件孩子身上的事。

◆

14

第 14 章

教师：谁在兑现，谁在付代价

这一章的问题

一支年轻、流动性大的教师队伍，怎样稳定兑现承诺又不被耗尽？

◆ 一、一张分工表：班主任管学习，副班主任管生活

每一所我带过的学校，开学前最先定下来的名单，不是课表，是班级的两个名字。

我们的班级有两位班主任。正班主任管学习，副班主任管生活。我把这个分工做成了一页纸，在2023年3月的精细化管理汇报里，第41页只写了两行：

“班主任：学习”“副班主任：生活”〔P01・第41页〕

下一页写正班主任的三件大事：做实教学质量，做好团队引领，做足家校共育。再下一页写副班主任的三件事：做好正班助理，管睡觉，管饮食。睡觉那一项落在纸面上是这样的：

“午睡+晚睡巡查，特殊情况对接与处理”〔P01・第43页〕

饮食那一项是“三正两副”，三顿正餐加两顿加餐，陪餐、取餐，孩子喝没喝水，吃药有没有人盯着。孩子的午睡、晚睡、一日三餐，家长最放心不下的恰恰是这些：睡得好不好，今天有没有好好吃饭。这些事归副班主任，不归任课老师。

所以我在开学讲话的文案里，专门给导育老师留过一页：

“敬畏导育老师”〔P07・第46页〕

后面跟着一行：“从班主任做起”〔P07・第46页〕。意思是，导育老师是生活区的班主任，不是班主任的帮手，不是后勤，不是谁都可以顶的空位。孩子的夜晚、餐桌、洗漱、午睡，归她管，她就是那一片区域里的班主任。

这个说法我讲了很多遍，因为民办学校里常见相反的安排：生活一侧的岗位工资最低，流动最快，最先被换掉。

这一章要回答的问题，是一支年轻、流动性大的教师队伍，怎样稳定地兑现学校对家长说过的话，又不被耗尽。我自己在《教育在场，家校共育》里把这个处境写在第一段：家校共育这套体系，要回应的一个现实，就是“教师年轻化、流动性较大的现实挑战”〔P06・第4页〕。

年轻，意味着热情足而经验浅；流动性大，意味着刚教会一批人，就走了一批人。

这一章从第一条方程起手，也就是效能再生：教师是学校能量的主要承载者，信任、心气、干劲大半装在他们身上。起手之后，要回头看另两条方程被牵动了什么：教师是持史网络的节点，也是学校意义最先落在身上的人。

先写我们已经做对的，再写站内专著提醒的盲点，最后给出做法、读数，以及怎样算错。

◆ 二、我们已经做对的：尊严，得力牌，和“几乎都和校长无关”

先把我认为做对的三件事摆出来。

第一件，是把教师的尊严当作学校的底线来守。2023年秋季开学前，我在给老师的讲话文案里写过一页，到今天我还是认这一页：

“不能让任何一个老师，在任何一个家长面前失去教育人本有的尊严。”〔P07・第27页〕

这句话的背景，是民办学校里一个人人心里有数、却很少有校长肯说出来的现实。家长是付费的人，教师是被评价的人，一旦关系摆歪，老师就容易在家长面前矮下去。

一位刚毕业的大学生，面对一位情绪激动的家长，没有校长站在身后，就会一点一点把腰弯下去。所以我在前面一页写了：

“校长和学校是老师强大的精神后盾”〔P07・第26页〕

后面接着是，哪怕她只是刚毕业的大学生，只要选择了做老师，学校就要呵护她对教育的那份纯良，让她愿意在这条路上走得很久很久。

第二件，是把“爱”的标准放得很高，高到一个非常具体的位置：

“爱生如子，爱生胜子”〔P07・第21页〕

这一页下面还有三行小字：假如孩子是我，假如是我的孩子，假如我是孩子。这三行是我给老师们的换位清单。对着一个哭闹的孩子，先问自己，如果他是我的孩子，我会怎么做。

第三件，是明白一所学校最终靠的是人。2023年的汇报里，我把“人”单独放了一页：

“工作从来就不难，难的是‘人’”〔P05・第41页〕

下面一行是我对可持续的定义：

> “可持续循环发展，杜绝因人失败！”〔P05・第41页〕

再下一页，我给“正确的人力”起了个名字，叫得力牌，并且一条一条写出了标准：

“有素养、有态度、有追求”〔P05・第42页〕

后面还有四组，都是三个“有”并排，从“有理想、有梦想、有思想”到“有魄力、有激情、有坚持”。十五个“有”，是我心里一位好老师的样子。2023至2025年的重点工作提纲里，第一条就是：

“全局全面持续建设教职工职场幸福感（场能）”〔P05・第43页〕

我同时也很清楚班级好坏的真相。我在开学讲话里写过：

“几乎都和校长无关”〔P07・第45页〕

完整的意思是，每个班级发展得好，几乎都和校长无关，和班主任用心的责任与担当有关。这不是谦虚。一个班级是一位班主任加一位副班主任的一天一天，校长不在里面。

正副班主任制背后还有一个问号，我在汇报页上自己写下的：“双班主任”后面跟着“责任陪伴制？”〔P01・第41页〕。那个问号我当时是认真打的。两个人一起带一个班，分工不是不管，是每个孩子身边至少有两双眼睛，但两双眼睛也意味着两份工作量，一份是学习，一份是生活，哪一份都不轻。

这三件事，放在三条方程里看，几乎都落在第一条上：教师是学校能量的主要承载者。信任、心气、干劲，三种能量（内能是储备，动能是此刻的推进，势能是尚未兑现的期待），大半装在教师身上。

我的整套能量语言，“生命有能量，工作才有力量”〔P07・第23页〕，“场能”，“能量层级”，都是在说这件事。我今天仍然认为，这一套没有说错。

问题出在下一步。

◆ 三、三栏账：认可、代价、路径

站内有两本书，把我这套能量语言里最容易漏掉的东西指了出来。

第436号《好老师为什么做不动》讨论的是道德与牺牲的账。它给了一个很朴素的分账办法：对一件被称为“奉献”的事，认可、代价、路径各记一栏。

我把三栏读成三个问题：认可，是这件事被谁看见、怎样被看见；代价，是谁在付、付了什么、记在谁的账上；路径，是下一次有没有一条不必再付同样代价的做法。

书里还有一句让我坐下来想了很久的话：以牺牲衡量道德，反而会降低道德。

第463号《AI会取代老师吗？》说的是另一头：“靠牺牲维持的东西，会在最先倦怠的那个人手里断掉。”这句话的刃口在“最先倦怠的那个人”，她往往是最年轻、最尽心、也最没有缓冲的那一位。

两本书一起读，我才看出自己的能量语言缺了两栏：代价和路径。本书比这两本书多走的一步，是把三栏账落到一所小学里，落到副班主任的夜晚和周末，落到换师那一周。

我给全体老师准备的团队文化课件里，有一页写得很动人：

“我们，也甘愿投入我们的全部”〔P09・第12页〕

上一行是“即使不被理解，更有误解”，再上一行是“给予你的，我们便不求回报”。这页我今天重看，既认也怕。认，是因为它真实地描述了一批好老师的精神状态，我自己就是这样走过来的；怕，是因为它在账上只有一栏：认可。它认可了全部投入，却没有问：这个“全部”是谁付的，付了多少，下一轮还付不付得起，有没有一条路径让下一位老师不必再付这么多。

用三方程的话说，这页课件把第一条方程里“能量要投”一头写得满满的，“优化要省”一头一个字没有。更重要的是，它把第二、第三条方程压成了一个人的意志力：期待一位二十出头的老师，靠个人的热情，同时撑起学校的尊严、家长的期待、孩子的夜晚。

三栏要这样用：

	认可	代价	路径
怎么问	这件事被谁看见？怎么被看见？	谁在付？付了多少？记在哪本账上？	下一次，有没有不必付这笔代价的做法？
副班主任夜间巡查	家长夸“放心”	夜间时间、睡眠、情绪；工时表上没有这一栏	夜间交接单、轮岗、特殊情况分级
新手面对激动的家长	校长说“辛苦了”	一次一次的委屈；换人时随人带走	家长沟通的常用场景稿、校长到场的触发条件
周末作业分层、家访	评选“优秀班主任”	周末与假期；离职面谈才第一次说出口	模板化的家访提纲、分层作业库

表里第二、第三行不是某位老师的真实遭遇，是我把课件和日常工作里的几类事归了归类，请读者拿自己学校的事填一遍。填的时候最容易发生的情况是：认可一栏写得很满，代价一栏空白，路径一栏连问都没问过。

一所学校对老师的认可越满、代价越空，路径越没人去找，它的能量储备就越靠近透支。

◆ 四、四种病型：两条方程同时受伤

教师流失，在账面上是人力成本的波动，在学校价值上是两条方程同时受伤。

第一条受伤好理解：老师走了，内能储备掉了一块，新人要重新招、重新教，动能要重新点起来。

第二条受伤更隐蔽。一个孩子的成长，是由一位又一位成年人接力记着的：他哪个字总写反，哪次考试之后三天不说话，哪位同学是他的好朋友，家长对他的期待是什么。

这些记在老师脑子里的东西，是实践再生最宝贵的底料。我们前面说过，一个孩子的成长史要被一个退不出的人或一张人与人的网络持有。

教师就是这张网络的节点。节点一断，网络要么重连，要么这个孩子的“来路”从此断档。

我把我见过的、也在材料里看见的教师问题，归成四种病型。这是我自己的归类，不是哪本书的定论，读者可以拿它们去对照自己的学校。

第一种，代价无名。老师的付出没有进任何一本账，工时、情绪、周末，全在“应该的”三个字里。症状是：同一批人永远在加班，加班的人同时被夸奖。

第二种，牺牲当路径。一个问题反复出现，办法只有“再多付一点”。晚自习老师身体撑不住，办法是换一个更有责任心的人。症状是：解决方案的名字叫“发扬精神”。

第三种，腾出被占。好不容易省下一点时间，立刻被新的检查、新的活动、新的招生任务占满。第122号《AI时代教育的认知变革》的腾空律（第21章讲原理）说，腾出而未占住就是内卷。放到教师身上，就是越高效的人，越被安排更多的事。症状是：效率提上去了，下班时间没动。

第四种，来路带走。一位老师离开，她对三十几个孩子的了解一起离开。接班的老师从零开始，家长觉得“学校不如以前了”。症状是：换师之后一个月，投诉与孩子的情绪波动同时上扬。

江城校区（化名）2022学年的财务表给了我一个提醒。表里人力一栏的分析，只有三个字：

“节约人力”〔P05・第4页〕

比预算少花了131.05万元。这131.05万元是怎样省下来的，哪些是岗位没补，哪些是人没留住，哪些是工时被摊薄了，表上没有写。表是那张表，分项在材料里也找不到，所以这本书不替它编数字。

能确定的只有一点：账面上的节约做到了，但“节约”两个字下面，有多少是第二、第三种病型的账，当年没有人拆过。

这就是为什么我要在这一章把“省”拆开来看。省钱本身没有错，错在不分是省冗余，还是省人的心气。

四种病型常常叠在同一位老师身上：一位副班主任既在夜里多付了代价，又在周末被新活动占满，下学期走了，还把一个班的来路带走。

所以诊断不要一次只问一种。年级组长每学期拿这四个名字，把本年级的老师过一遍，每个名字下面写一个具体的人和一件具体的事，写不出来的就空着，空着也是读数。

◆ 五、先从校长手里拿走冗余

第463号给了一个很硬的办法，叫减法检验：一件事是不是承重，不靠争论，撤掉它一个周期，看兑现的读数有没有变。读数没变而老师的工时下降，那是冗余；读数明显下降，那是承重。

我的主张是：减法检验，先拿校长自己开刀。

道理很直接。老师身上的冗余，大多是上面压下来的。表格、汇报、检查、固定会议、一事多报，这些东西是谁设计的、谁要求的？是我和我的管理团队。一位校长要求老师“多一份付出”之前，先问自己：我手里有哪些东西是可以拿掉的？

2022年8月，我在江城的一次汇报里，把管理干部队伍列为第四板块的致命问题，原话是：

“管理干部队伍零建设”〔P10・第24页〕

下面列了四条。头一条我今天读起来很扎心：

“执行力过剩+思考力欠缺”〔P10・第24页〕

后面括号里我写得很明白：思考是分析发现问题，执行是解决问题。再往下是“单兵作战+团队协作”〔P10・第24页〕，以及一句我自己很认的话：“人的能力是用出来的”〔P10・第24页〕。

这四条放在教师这一章，意思是：学校里执行力过剩，是因为中层习惯把任务一层一层压下去，却没有人在中间判断哪些任务该存在。压到最底下，就是副班主任的深夜与周末。所以冗余清理要分成三步，从上往下做。

第一步，校长清单。校长和管理团队各列出自己要求老师做的所有常规事项，每一项写上三栏：谁要求的、谁在做、做完谁用。我的建议是由校长自己动笔，不假手中层。

第二步，减法检验。每个周期撤下一至两项非安全类条目，其他一切照旧，一个周期后看三个读数：兑现读数（家长的反馈、孩子的状态记录）有没有变；教师工时有没有降；离职意向有没有动。安全类条目（比如校园安全、食品卫生、夜间巡查里关乎孩子人身的部分）不进减法检验，这是底线。

第三步，腾出的时间指定去向。撤下来的每一小时，必须在清单上写明去哪：补进老师自己的备课、休息，还是补进班级之书（后文讲）。没写去向的腾空，很可能被新任务占掉（腾空律，见第21章）。每一块被腾出来的时间，都要有一个负责占住它的人和用途。

管理干部那一栏里还有一句，我至今觉得是对的：他们的问题之一是“单兵作战”。中层各自对上负责、各自向下布置，没有人把一位副班主任一周里收到的所有要求放在同一张纸上看一遍。

这张纸，校长要亲手画一次。三步做下来，校长拿走的是自己手里的冗余，而不是老师手里的热情。这件事如果倒过来，由老师先“精简”自己，等于让最底层的人先交出她最后的缓冲，只会把教师推向“代价无名”的第一种病型。

教师工时不随冗余清理下降，说明校长拿走的不是冗余，是自己的麻烦。

◆ 六、来路不丢失：班级之书、交接记录、记谱

第四种病型“来路带走”，是人员流动大的民办学校最大的暗伤，也是我在材料里发现自己一个词说错了的地方。

2023年3月的汇报里，我把“四个零”放在了精细化管理的第一页：安全零事故，学生零流失，家长零投诉，以及“师资变更零损失”〔P01・第9页〕。“四个零”是目标，目标要敢提，校长不提，下面就没有方向。

我建议改的，是第四个。“师资变更零损失”，在一所老师二十出头、流动性大的民办小学里，是一个守不住的承诺。人要走，可以劝，可以留，留不住的时候还是要走。

一句守不住的承诺，到了现场就变成两种结果：要么谁走了就是谁的错，要么大家一起把“损失”藏起来。第二种更可怕，家长不知道，新老师不知道，校长也看不见。

所以我建议把这个词改了：“师资变更零损失”，本书建议改为“来路不丢失”。

这两个词的差别，在于前者承诺一个结果，后者承诺一个动作。“零损失”要求人不变，“来路不丢失”允许人变，但要求一个孩子走过的路，新来的老师第一周就能读到。它是一个可以被检查的东西，因为我们能看到：交接的那一周，那一本记录在不在。

我在给管理干部的工作要求里写过一条“交接工作讲道德”，意思是：

“把工作中形成的经验教训毫不保留的交接给继任者”〔P07・第82页〕

这条原则是对人的要求，靠的是个人的道德。道德是好东西，但道德会累，会走，会赌气。我们这一章建议的做法，是把这份道德落成三样东西，让交接不再只靠一个人的良心。

班级之书。每个班一本，正副班主任共同写，每个孩子一页，只写三栏：他在哪里卡住过，是怎样走出来的，下一步往哪里去。它是第二条方程里“持史”的纸面形态，写的是过程，不写评语。写得多的不是形容词，是动词和日期。

交接记录。换师发生时，离开的老师和接手的老师各自出一页：离开的人写“这个班的三件事一定要接住”，接手的人写“第一周我先做哪三件”。两页由副班主任或年级组签收，一周内要完成家长沟通的交底。

记谱。这是音乐的借喻。一个班级一天的节奏，从晨读到晚睡，一个熟练的班主任心里有一张谱：哪个时间点孩子容易闹，哪个孩子要先照看。

记谱，就是把这张心里的谱写到纸上，让下一个人不必从零摸。我们的工作清单、固化会议本来就是向这个方向走的，现在要多问一句：这张清单里，有没有“孩子”这一栏。

有一件事要说清楚：这三样东西都是新增的工作量，而且是民办小学最容易偷懒的一块：因为写下来对眼下没有直接回报，回报在人走以后才到。

如果它们压在老师身上，又是一轮“代价无名”。所以它们必须靠前面冗余清理腾出来的时间去写，并且每一本的格式要尽量简，一页纸，三栏，能用语音转文字就不要手写。

班级之书的一页，格式大致如此（格式示意，不是某个真实孩子的记录）。左边写日期和一句事实，中间写当时是谁、用了什么办法把他从卡住的地方带出来，右边写下一步要接的一件事。

三栏里没有一个评价性的形容词。接手的老师读完一周的页数，大致就知道这个孩子需要的是什么样的陪伴。

下面是一个设想的例子，用来说明为什么要这样安排。

一位厨师每天加班到半夜，大家都夸他敬业。老板每次都在群里发一句“辛苦了”。后来有人给他换了一把好刀，又和他一起把备菜顺序重新排了一遍：先洗后切，切完分类放，大火菜和小火菜错开。

结果他准点下班，菜反而更好了。过了一个月，他走了，来接的新厨师照着他留下的备菜顺序做，第一周客人没觉得菜变了。那位厨师留下的，不是他的敬业，是那张备菜顺序。

夸他敬业的那些话，他走时一句也带不走，留在厨房里的，是一张别人看得懂的单子。

学校里的“单子”，就是班级之书。

◆ 七、读数：谁来做，什么时候做，省下的时间去哪

读数要少而硬。我建议教师这一章只盯五个：

1. 教师工时。由年级组长每月汇总一次，不查个人，查班组的周工时分布，尤其副班主任的夜间和周末部分。
2. 离职意向。每学期末匿名问一个问题：未来一年，你打算留下来吗。这个问题只回答是、不确定、否，不要追问理由，追问就成了审问。
3. 未涨薪留任年限。看的是一位老师在没有涨薪的那一年愿不愿意留下。它是内能的真实读数，礼品和奖状买不来。
4. 班级之书覆盖率。全校班级里有班级之书的比例，以及每个孩子有页的比例。
5. 换师后一个月的投诉与学生回落。凡是换了班主任或副班主任的班级，一个月内家长投诉数、孩子请假与情绪记录有没有上扬。

每个读数都要说清三件事：谁来读，什么时候读，读出来省下的时间去哪里。工时由年级组长读，每月一次，省下的工时优先转为老师自己的备课与休息时间；离职意向由校长本人读，每学期末，读出来的结果当面跟中层讲，不进入对个人的考核；班级之书覆盖率由教师发展中心读，开学第三周和期末各一次，读出来的缺口，优先用腾出的时间补。

这里还有一个必须守住的边界：这五个读数是诊断，不是考核。第356号《管理学学派解构入门》提醒过，一旦读数被考核化，它就会变成新的“量化当家”。工时若进了KPI，老师就会学着少报；离职意向若进了考核，没有人再说真话。

对刚入职的新手，还可以多加一个很小的动作。入职第一个月，由副班主任带着读一遍自己班级的班级之书，不要求读完，要求每个孩子至少能说出一句“他最近卡在哪里”。这一个月的读书时间，算工作时间。

还有一点，第三条方程也要回写。教师怎样体验到意义，决定他在哪里愿意付代价。一位老师愿意为一个孩子多留十分钟，不是因为被要求，是因为她看得见这十分钟变成了孩子身上的东西。

所以班级之书里“他在哪里卡住过，是怎样走出来的”一栏，对老师本人也是一份回写：她看得见自己做过什么。这样，认可一栏才不空，认可的对象是“事”，不是“苦”。

回到那张分工表。副班主任睡前巡查的那一页，我今天想在“特殊情况对接与处理”后面加一行：本周巡查中发现的三件事，写进班级之书。这样一页纸，既是夜晚的责任，也是孩子来路的一段。

◆ 怎样算错

这一章的处方，押在两个可以被检验的判断上。

第一个判断是，教师的工时和离职意向会随着冗余清理而下降。如果校长清单做完、减法检验走满一个周期，撤下了条目，教师的周工时和离职意向的“否”都没有任何变化，这说明我们撤掉的不是真的冗余，或者撤出来的时间又被别的任务占走了，这一章的第二步和第三步要重新设计。

第二个判断是，“来路不丢失”能降低换师后的投诉与学生回落。如果两个学期内，有班级之书和交接记录的班级，换师后一个月的投诉数、孩子请假与情绪回落，与没有这两样东西的班级没有差别，这说明班级之书只是又一份表格，这一章的“新手艺”要收回。

这两个判断都是可以用本校的数字去查的：工时有表，离职意向有问卷，换师后的投诉有记录。查不出来，就是我错了。

如果以上两条都不成立，那么我在这一章把教师流失判成“同时伤两条方程”，就只剩下一半是对的。第一条受伤是真的，第二条受伤另有原因，需要从别处查。

带 走 的 话

教师认可得越满、代价越空，能量储备就越靠近透支；校长拿走的必须是真冗余。

小　账

转的是哪条方程：从第一方程（效能再生）起手，改写“教师多扛一点”的旧算法，再看第二、第三方程被牵动了什么。

读数当家了吗：离职率和满意度最容易当家；防法是把教师周工时和“来路不丢失”的换师后投诉数摆在一起看。

◆

15

第 15 章

财务：会算账，也不让账本吞掉教育

这一章的问题

学校怎样把账算清楚，又不让账本吞掉教育？

◆ 一、2021年的一道算术题

2021年4月20日，我在集团做“以经营式思维优化组织管理体系”的汇报。第9页上，我给管理层出了一道算术题，题目只有一句话：

“管理层先思考每月招收几个学生才能顾着自己的年薪（房租、薪资、直接费用）”〔P11・第9页〕

下面是一列数字，从年薪一百万一路排到二十四万，每一行后面留着一个问号。最贴近一所校区中层的一行是这样的：

“年薪36万？每月3万？招生？个学生？”〔P11・第9页〕

我把问号留着，是想让每一个拿工资的人自己填。填的时候会发现，自己一个月的工资背后，站着多少个孩子的学费。页上还有一句口号一样的话，我当时是认真写的：

> “管理的底气是：向我看齐！”〔P11・第9页〕

这就是我说的保本生数算法：先把房租、薪资、直接费用加起来，再问这些钱需要多少个学生的学费来托住。它朴素，没有任何高深的地方。用一张纸、一支笔、一个学期的学费表就能做完，但它做了一件很多学校没有做的事：把“钱从哪里来”放到每个人眼前，从校长开始。

两年后的2023年8月，我在写给集团的反思里，把同一件事写得更重：

> “做好、做精、做细、做真财务预算，的确会成为学校前进发展的积极助推力！”〔P07・第40页〕

前面还有一句检讨：校长对“民办经营”认识不足，做财务预算只是出纳或会计的一项工作，没有把学校发展与财务预算紧密结合起来。

这一章要回答的问题是：学校怎样把账算清楚，又不让账本吞掉教育？

这一章从第一条方程起手，也就是效能再生：三个最小，最小误差、最小冗余、最小亏损，财务预算是它最硬的一件工具。起手之后，要回头把第三条方程拉进来：什么算亏损，不由财务表自己说了算，由学校真正追求的意义来定。

先写我们已经做对的，再写站内专著提醒的盲点，中间放一个用写明假设的数字做的演示，最后写边界和怎样算错。

◆ 二、我们已经做对的：清单、预算和三种中心

先把做对的地方摆出来，因为这些东西很多学校没有。

第一，是增收的思路。2021年那次汇报的第2页，我列了一张“可以增收的项目”清单：

“可以增收的项目：（经营数据）”〔P11・第2页〕

下面六条，从入学测评、家庭教育、夏令营，到研学旅行、场地外包、校服。每一条后面都带着一串问号，是写给自己的功课。夏令营那一条我写得最直白：

“夏令营（要收费，为何免费？种类？夏令营如何操作最赚钱？）”〔P11・第2页〕

场地外包那一条，把学校手里闲着的资产一项一项列出来：

“场地外包（空间、宿舍、教学区、报告厅、操场）”〔P11・第2页〕

这些清单的意义在于，它把学校从“只有学费一个来源”的单腿站立里挪出来一步。但清单上每一项增收，也都在占用老师的时间：夏令营要人带，研学要人跟，测评要人陪。

增收项目若按利润中心去考核，最后付代价的仍然是老师。所以我现在读这张旧清单，会在每一行后面加一个问号：这一项的人手从哪里来，做完以后孩子身上多了什么。

第二，是活动预算。每一个中层交上来的活动方案，我要求他们配一份费用预算，并且列了九个问题让他们逐个回答。前八个问的是：配套费用预算怎么做，执行小组是谁，哪天办，人员、餐费、交通成本多少，场地要不要收费，参与对象是谁，目标是什么、属于哪一类，收入多少、应急费用多少。第九个问题是：

“目标是否达成？费用预算是否合理，是否有结余？”〔P11・第10页〕

我在后来的反思里写下这样一句话：这些预算数字，“其实是帮助校长做决策的”〔P07・第40页〕。决策的三个问句是：为何举办，是否举办，如何举办。

第三，是对“中心”的分型。我在同一份反思里提出过一个问题，当时没有人愿意正面回答：

“哪些是利润中心？哪些是费用中心？如何将费用中心转化为利润中心？”〔P07・第40页〕

紧跟着一句话，说得很重：

> “如果一个民办学校只有招生办是利润中心，其余部门全部是费用中心，这是管理者的悲哀！”〔P07・第40页〕

第四，是“保生”。我在精细化管理里，把招生和保生放在一条线上，“招生+保生管理（①生源观+②试读生+③老生留存率）”〔P01・第10页〕，把“老生留存率”和“试读生”并排放进了管理清单。我在2023年的汇报里还写过，“保生”比“招生”更重要。这是我对存量的直觉，比不少同行早了一步。

这四样加起来，是第一条方程做到了比较高的水平：有保本算法，有增收清单，有预算纪律，有留存意识。江城校区那一年，这些工具都在，学校仍然亏了705.52万元。下面把这张账再翻开一次。

◆ 三、江城的账：为什么省了515万，还是亏了705万

江城校区（化名）2022学年的财务表，导言里已经摆过。这里换一个角度看它：不看“省了多少”，看“省得动的是哪几项”。

2022学年，人力、租金、折旧长摊三项加起来，占全部费用的84.0%；真正随学校活动规模伸缩的，只有经营费用，占16.0%（分项数字见第5章）。

再看收入一头。实际收入比预算少了九百多万元，其中初三复读项目终止合同占320万元；其余的缺口，表上的分析只有一句：

“招生没有完成任务，收入减少。”〔P05・第4页〕

两头一对照，事情就清楚了。费用的84%在一个学年里基本是固定的，收入一头少了一块，这84%一分也不会跟着少。我们把能省的省了，但这些节约抵不住收入缺口，结余率仍然是“-39.58%”〔P05・第4页〕。

这里面有一个关系，对每一所固定成本占大头的民办学校都成立。**在一所84%的费用都已经固定下来的学校里，一个学生的学费，扣掉很少的变动成本，几乎全部落在结余上；多一个学生或少一个学生，影响结余的是整笔学费，不是一小截利润。**

经济学把这个叫边际贡献：多一个学生，学校多收的学费，减去这个学生带来的变动成本（餐饮、耗材、课时补贴之类），剩下的那部分。在江城这样的成本结构里，边际贡献接近学费本身，所以每丢一个学生，损失是一整笔学费，而不是学费里的“利润部分”。

再把上一学年和这一学年并排看：收入只涨了不到七十万元，租金一项却涨了二百多万元，固定成本涨起来，收入的增量根本追不上，亏损反而更深。固定成本一旦占了大头，学生数就成了结余的杠杆。

这个杠杆，朝上用的时候我们想到的是招生。朝下用的时候，我们看到的是“丢”。2023年我在汇报里写了“创校以来最好记录”的两个直升率〔P05・第25页〕（数字见第1章）。

换个角度看，那是两批没有留下的孩子。这些孩子走，各有各的原因，我在这里不替他们解释；我只想指出一件事：在84%的费用都固定的账上，每一个没有直升的孩子，都是一笔完整的学费。

还有一层，是预算本身。这一年年初的预算就是一份亏损预算，实际收入只完成预算的约65.8%，实际结余是-705.52万元〔P05・第4页〕。我在导言里说，第一条方程这一年转得很用力，但“做真”财务预算还有一步没有走到：预算收入这一行，是怎么得出来的?

我的建议是把它拆成两行，一行是“续读收入”，来自已经在读、预计续读的孩子；一行是“新生收入”，来自还没招来的孩子。前一行有历史数据可查，误差小；后一行是愿望。两行放在一起，预算看上去还是那个总数，但谁在托底、谁在赌，一眼就清楚了。这件事由财务和教学部门在每年预算编制时一起做，做完之后，省下来的是年中追着招生数跑的那些会。

这个观察让我回到了那条已经写在管理清单上的“老生留存率”。招生和留存，哪一个更值得先投入？这件事要算，不能只凭直觉。

◆ 四、一个演示：留存率对招生的敏感性

下面做一个学校版的算例。先声明：这是演示，数字全部是我为了说明算法而写明的假设，不是江城校区或巴渝学校的真实数据，不得拿去当成任何一所学校的结论。

先定义两个量。

一个叫“单名新生的在读贡献”：一个孩子从一年级进来，预期在校读几年，乘上每年的边际贡献。读几年，取决于年续读率：每年有多大比例的孩子读到下一年。

另一个叫“单名新生的获客成本”：全年招生总成本，除以当年招来的新生数。

演示假设如下（全部为假设）：一所六年制小学，每年招60名一年级新生；每名在读学生每年的边际贡献为1.2万元（学费减去随人数变动的餐饮、耗材等）；全年招生总成本120万元（招生人员薪酬、宣传、活动、渠道合计）；固定成本250万

元（租金、管理人力、折旧等，不随人数变动）；年续读率对每个年级相同，不考虑插班；学校已经进入稳态，即六个年级都是满的。

按这些假设，单名新生的获客成本是120万元÷60人＝2.0万元。单名新生的在读年数，是年续读率的逐年累加：第一年一定在读，第二年是r，第三年是r的平方，直到第六年。

年续读率	期望在读年数	单名新生在读贡献（万元）	贡献÷获客成本	稳态年结余（万元）
95%	5.30	6.36	3.18	11.5
90%	4.69	5.62	2.81	-32.6
85%	4.15	4.98	2.49	-71.0
80%	3.69	4.43	2.21	-104.4
75%	3.29	3.95	1.97	-133.3
70%	2.94	3.53	1.76	-158.2

稳态年结余的算法是：全校在读人数（60×期望在读年数）×1.2万元，减固定成本250万元，减招生总成本120万元。以85%为例：60×4.15＝249.1人，249.1×1.2＝298.9万元，减去250，再减去120，等于-71.0万元。

这张表有三个读法。读之前要记住，结余一栏的负数是这组假设下的稳态数字，不是某一年的实际亏损。

第一，新生值得招。在这组假设里，每一档留存下，一名新生的在读贡献都高于获客成本。续读率要低到约四成，一名新生才回不了本。所以这个演示并不说招生不重要。

第二，留存和招生，同样的力气，换到的东西不一样。拿85%这一行做基线：结余-71.0万元。

* 把新生多招10%，即66人。假设每多一名新生仍需2.0万元获客成本，招生总成本升到132万元。稳态结余变成-53.1万元，改善17.9万元。* 把年续读率从85%提到90%，新生数不变。稳态结余变成-32.6万元，改善38.4万元。

五个百分点的留存，抵得上两倍多的“多招10%”。从另一头看也一样：新生少招10%，结余少17.9万元；续读率掉五个百分点，到80%，结余少33.4万元。

第三，留存的收益越往高处越陡。从70%提到75%，全校每年多出约25万元；从90%提到95%，多出约44万元。原因是六年一贯：一个孩子多留一年，后面每一年都跟着多留。

最后一栏也说明同一件事：续读率从70%到95%，贡献÷获客成本从1.76涨到3.18，同样一分获客费用，在留得住孩子的学校里更值钱。保本也看得见：固定成本加招生总成本共370万元，除以1.2万元，需要在读学生约308人，同样招60名新生，年续读率要到约94%才保得住本。

必须同时写下这个演示的局限，免得它被读成一份真数据。第一，我没有把“提高留存”的成本算进去。保生需要投入：家校沟通、班级之书（我建议做的）、教师稳定性，都花钱，也花人。

上面的38.4万元是五个百分点留存每年带来的收益上限，保生项目的年投入若超过这个数，这条路就不划算。第二，我假设获客成本随新生数线性增加，实际上多招一个人的边际成本往往更高。

第三，我假设各年级续读率相同，实际上年级之间差异很大，毕业年级与低年级不是一回事。

所以这个演示不是结论，是一个检验框架。校长拿自己学校的五个真实数字代进去：边际贡献、招生总成本、新生数、固定成本、各年级续读率，再看两个杠杆哪个更大。

我前面看到的“保生比招生更重要”，是我对存量的直觉。这个演示给了它一个可以被财务检验的形状。如果自己学校的数字代进去，十个百分点的新生增长带来的结余改善，大过五个百分点的留存提升，那么这条直觉在你的学校里不成立。

◆ 五、站内三本书：留存是最关键的参数，但别让它当家

站内有三本书，与这一章直接相关。

第345号《SDE个性化教育新产业经济学》说中了：在个性化教育的经济模型里，留存率是最关键的参数。它对留存做了敏感性分析。这一章借的是它的方法，不引用它的利润数字，因为学校的成本结构和它不同，数字搬不过来。

本书多走的一步，是把它用到一所六年制民办小学的学位上。用“单名新生在读年数×年边际贡献”对“招生总成本÷新生数”，并且把这个比值摆给校长，请他拿自己学校的数字去代。

第356号《管理学学派解构入门》提醒了我两件事。第一件，是量化会当家。留存率一旦被写进考核，它也会变成新的量化当家：班主任为了留住孩子，会去劝家长“不要走”，而不是去想孩子为什么要走。

这就是为什么本书只把留存率当诊断读数，旁边另配“无推销续读占比”这样的表外读数。它说的是有多少家庭是没有被劝说、没有被优惠、自己决定留下的。

第二件，是全员核算会让无法即时计价的协作失去位置。阿米巴式的“人人核算”，一个老师帮另一个老师顶课，一个中层替另一个中层补位，这些没有内部结算价的事，在账上是看不见的。

这一点正好戳中我自己在2023年写下的问题。我提出“哪些是利润中心？哪些是费用中心？”，意图是让所有部门都对钱负责。我今天要补一句：问题的方向没有错，但分型只有两种，是不够的。

第395号《SDE思想体系入门》第83章，则给了第一条方程的校准。三个最小，最小误差、最小冗余、最小亏损，各要说清目标、尺度与承担者；能持续不等于应当维持，节省越多不等于价值越高。

这句话我读了很多遍。它对一所学校的意思是：财务表上“节约了515.44万元”，并不能直接读成“学校变好了”。节约的是什么，由谁承担，是不是该节。

三本书合起来，给财务这一章定了三条规矩：留存是最关键的参数，但只作诊断；协作要算账，但不能每一项都定价；最小亏损要先问“什么算亏损”。

◆ 六、利润中心、费用中心和价值中心

我提议在利润中心和费用中心之外，加第三种：价值中心。

利润中心，是能用学费、增收项目的收入直接衡量的部门，如招生接待、夏令营、场地外包。费用中心，是支撑学校运转、用预算管着的部门，如后勤、行政、

人力。价值中心，是它的产出无法即时计价，却决定学校能不能留住孩子的部门：班主任组、家校共育、课程教研、导育老师。

对价值中心的管法，与前两种不同：

* 管它占用的资源：预算照做，预算超没超，要看得见。* 不给它的产出定内部价格：不要问“这个班主任一年给学校创造了多少收入”，那是量化当家。* 用兑现读数来看它：孩子在哪些地方卡过、家长能不能复述学校的意义、无推销续读占比。这些读数在第17章会系统地列出。

这样分型，财务就有了边界：钱的归钱，兑现的归兑现。

接着是第二个边界，也是这一章最后要讲的：什么算亏损，由意义来定。第一条方程里的“最小亏损”，如果没有第三条方程里的意义，就会滑向“把所有开支压到最小”。

一次家访的差旅费，在费用中心的账上是支出；在价值中心的账上，它可能是这个孩子下学期不走的原因。意义定下来，什么算浪费、什么算亏损才有了答案。

我在导言里写过，那一年我们把省下的力气，一部分（表上没有分项）又投进了更多的宣传和检查。回头看这是一次没有回写的优化：钱省下来了，没有人问省下来的钱和力气要去哪里。对这一章，我给自己立一条规矩：

财务表上每一笔节约，都要在旁边写一行字，说明它省出来的钱和时间，投到了哪一条方程。

写不出去向的节约，三个月后会被别的开支吃掉。

下面是一个设想的例子，说明为什么拉新和留老是两种力气。

开小卖部的人都知道，拉一个新客人要花的力气，够留住好几个老客人。新客人进门，你要打招呼、介绍货、让他试吃，还要给点优惠；老客人进门，你只需要记得他爱喝哪种汽水，上次问了他孩子考试，这次问一句结果如何。

老客人一个月来八次，新客人也许只来一次。可是小卖部老板每天站在门口，眼睛盯的是门外路过的人，不是柜台前的那位熟客。有一天他发现，门口路过的人多了，营业额却没涨，因为熟客有三四个已经好久没来了。

他一个一个去问，才知道是上次缺货时，没有人给他们打过一个电话。

学校的账比小卖部长得多，一个孩子要六年才算一个完整的“客人”。但道理一样：账上最大的数字，藏在不被注意的熟客那一头。熟客不是不要招呼，他们要的是被记得，而被记得，恰好是班主任组、副班主任和班级之书（见第14章）应当做的事。

把这部分工作算作费用，它永远是账上的负担；把它放进价值中心，才看得见它在替学校守什么。

◆ 七、做法与读数：谁来算，什么时候算，省下的时间去哪

这一章落到纸面上，是四张表，由谁来做、什么时候做，各有安排。

第一张，保本生数表。校长和财务每学期初做一次：固定成本加招生总成本，除以每生年边际贡献，得到保本在读人数；再用上一年各年级的实际续读率，算出按这个续读率能留下多少人，缺口多少。

2021年那张“年薪换算成每月招生数”的表，保留下来，作为中层的入门功课，但后面增加一栏：这个数字里，有几个孩子是靠留下来的，有几个靠新招的。

第二张，留存敏感性表。把第四节的框架用自己学校的数字填一遍，每年预算编制前一次，三小时之内能做完。做完这张表要回答的只有一个问题：今年的下一块钱、下一小时，投向招生，还是投向留住？

第三张，节约去向表。财务表上每一笔超过一定额度的节约，旁边写一行：省出来的钱和时间投到了哪条方程。由校长在季度经营会上逐条过，写不出去向的，下一季度的预算里自动恢复原额，而不是继续压缩。

第四张，价值中心读数表。班主任组、家校共育、课程教研三处，各自报三个读数：无推销续读占比，家长复述学校意义的准确度，孩子自比进步的记录数。每学期末由教师发展中心读，不进个人考核。

这四张表合起来，要的时间不多，省出来的是年中那些“追数字”的会议时间。这些时间的去向也要写明：优先回到班级之书和家访，而不是再招一轮人。

每一张表都有名字，每一张表背后都有一个具体的人。保本生数表是校长的，敏感性表是财务的，去向表是校长和财务一起的，读数表是教师发展中心的。没有名字的表，一学期之后就没有人再打开。

◆ 怎样算错

这一章最承重的判断是：在固定成本占大头的学校里，留存率对收支的影响，大过同等幅度的招生数变化。

如果有人拿自己学校的真实数据，把边际贡献、招生总成本、新生数、固定成本和各年级续读率代进第四节的框架，如果发现多招10%新生带来的结余改善，持续大于续读率提升五个百分点所带来的改善，也就是敏感性分析显示招生数对收支的影响远大于留存率，那么“保生先于招生”在财务上就不成立。这一章的主张要收回，第四节的表要重做。

第二个会让这一章出错的证据是：保生项目的年投入，高过它带来的留存收益。如果为了把续读率提高五个百分点，每年要花掉比38.4万元（以演示数字计）更多的钱，那么保生也是亏本买卖，要换路径，而不是加码。

第三个是：价值中心的兑现读数与学校的结余走势长期背离。如果无推销续读占比、家长复述学校意义的准确度年年上升，学校的续读率与结余却没有动，那么“兑现读数是账本的前行指标”这句话需要重新检验。

> **带 走 的 话**
>
> **在固定成本占大头的学校里，保住一个学生的价值，大过再招一个新生。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**从第一方程（效能再生）起手，用财务表改写“多招生就是多结余”的旧账，再把第三方程拉进来定义什么算亏损。
>
> **读数当家了吗：**招生数和续读率都只是读数；防法是每笔节约旁写明省下的钱和时间投到哪条方程，并另配无推销续读占比。

◆

16

第 16 章

组织：精细化清单是护栏还是枷锁

这一章的问题

现有组织能不能持续兑现学校的承诺?

◆ 一、三十五个字，管着一所学校的一天

2023年3月2日，我在全校干部面前讲“精细化管理·让改变真实发生”。第二页课件上没有一句话，只有一片单字，排成三行：

“卫 物 餐 睡 会 值 周” 〔P01 · 第2页〕

“清 议 安 晨 试 家 装” 〔P01 · 第2页〕

“离 导 晨 五 责 信 特” 〔P01 · 第2页〕

每个字后面挂着一张清单。卫，是班级卫生情况；物，是班级物品规整；餐，是餐厅情况；睡，是睡眠情况；会，是固化会议；值，是校长轮值；周，是周程。

第二行，清是工作清单，议是学部会议记录，安是师生安全日报，晨是晨读课程，试是试读生信息，家是一对一家校沟通，装是师生着装。第三行，离是每日离校情况，导是双导师责任工作，晨是微晨会，五是周末五个一，责是学习负责人清单，信是致家长的一封信，特是特殊时光。再往下还有思、批、学、备、静、讲、辅，书、研、教、训、练、馈、课。

这套东西不是那一天才有的。再往前两年，2021年4月，我在集团做“以经营式思维优化组织管理体系”的汇报，把学校的组织拆成十个中心：

“①学生成长中心的精细化管理 ⑥人力资源中心的精细化管理” 〔P11 · 第7页〕

一直排到“⑩品宣信息中心的精细化管理”〔P11·第7页〕。学生成长、教学管理、教师发展、课程建设、家校共育，是前五个；人力资源、行政综合、文化艺术、招生接待、品宣信息，是后五个。十个中心，每个中心下面是一组清单，每组清单落到一个人、一个时点、一个表格。

我为什么这样做？因为我心里一直放着一幅画面。一所住宿制小学，早上七点到晚上九点，孩子在校门口、教学楼、食堂、操场、宿舍之间来回走，每一个转角都可能出事。没有人盯着的地方，就是出事的地方。我那时讲的一句话，到今天我还认：

> “教好管不好，白教！管好教不好，白管！”〔P01·第6页〕

我做校长，最怕的是转角处没有人。所以这一章要先说清楚一件事：我不是来批判清单的。清单救过我，也救过孩子。这一章要问的，是另一件事：清单一年一年加厚，加到后来，它是在护着学校，还是在捆着学校？

◆ 二、晨迎、固化会议和值周牌：清单做对了的样子

先说晨迎。值周流程里，早上七点十分到七点三十五分，校门口有两个人：一位值周中干，一位北门值周老师，各带一名班主任和六名学生，站在南北两个门口。流程规定得很细，细到站姿和嗓音：

“站姿端正，目光炯炯有神”〔P01·第30页〕

“面带微笑，鞠躬问好”〔P01·第30页〕

“统一口令，声音洪亮”〔P01·第30页〕

同一页还有一句：“指挥交通、人车分流、处理应急事情”〔P01·第30页〕。你看，鞠躬问好和人车分流写在同一张清单里。前者是为了让孩子进校门的第一分钟有人看见他，后者是为了让一辆倒车的家长车别碰到一个低年级孩子。

这两件事，一件拦的是“回得来”的事（孩子今天没被问好，明天还可以补），一件拦的是“回不来”的事。清单没有分。

再说固化会议。2023年春季学期的固化会议安排表1.0，我在最后一页写了五条“特别告知”，其中两条我今天回头看，还觉得写得有道理：

“敬畏会议规则，确保各主题会议质量。”〔P01・第26页〕

“每次会议必须有会议纪要或会议记录，会议记录及时发送至党政办。”〔P01・第26页〕

固化的意思是：会议的时间、地点、主持人、议题是固定的，老师们不用每周猜今天开什么会。它省下的，是老师每周猜一次“今天开什么会”的力气。校级行政会议的参会要求更细：

“全员5：20之前，完成本周收尾各项工作，确保准时参加周教研会。”〔P01・第27页〕

还有一条今天读来有点刺眼：“中间不留空位”〔P01・第27页〕。

值周干部的职责一共十一条。头两条是到岗和处理突发。第一条的原话：

“每天按时到岗，拍照确认到岗时间（水印相机）。”〔P01・第32页〕

最后一条的原话：

“实行责任追究制。若在其值周期间发生安全事故，追究其责；每周一升旗仪式做值周总结。”〔P01・第32页〕

这些规定，是一条一条加出来的，每一条背后都有一件要防的事。我不会说它们是错的。

可是，我也有一件事，要在这里记下来。那一年江城校区的账摆在桌面上，我的汇报里写：“总体是节约成本费用的”〔P05・第4页〕。清单做得越来越细，钱也省了，亏损却没有被止住，家长的反馈还是“和公立孩子对比没有竞争力”〔P10・第18页〕。

清单的精细和学校的兑现之间，隔着一段我当时没有量过的距离。

我当时认定的道理，写在另一页课件上：

“学校管理实践的质量在很大程度上影响和决定着学校教育教学的质量。”〔P10・第27页〕

这句话我今天仍然认。它说的是管理要有质量，没说管理要有分量。质量和分量的差别，要到三年以后才看得清：质量是每一条清单都为一个孩子的一件事服务；分量是清单一年比一年多、表格一学期比一学期厚。我把两样东西当成了一样东西。

十个中心也是这样。把它们放进三方程里看，十个中心几乎全部落在第一方程上：谁负责、谁检查、谁汇报，都是在回答“怎样少出误差、少花冗余、少亏钱”。

第二方程要问的是“这个孩子卡住了，学校这一周试了什么”，第三方程要问的是“我们对家长说的，和孩子身上发生的，对得上吗”。十个中心的名字里，只有学生成长中心和家校共育中心离这两个问题近一点，而它们底下挂的，同样是一张张清单。

这不是哪个中心的错，是一套以“管住”起家的组织，天然的重心位置。

◆ 三、四个零：最该改的是第三个

汇报课件里还有一页，只有五行字：

“安全零事故　学生零流失　家长零投诉　师资变更零损失　此时此刻，归零心态”〔P05・第11页〕

这一页我讲过很多遍。意思很朴素：每一天从零开始，今天不出事，今天不丢学生，今天不被投诉，今天没有老师走。“归零心态”，是说不要拿昨天的好日子安慰自己。

现在我要回头审这四个零。它们不是同一种东西。

“安全零事故”，拦的是回不来的事。孩子从楼梯上摔下来，没有重来的机会。这一个零，我今天一个字都不改。

“师资变更零损失”，拦的是一类可以事先准备的事：老师走了，班级的节奏、孩子的熟悉感、家长的信任，会不会跟着断。这一个零，要靠交接去守，而不是靠把老师拴住；它也守不住“零”，本书建议改为“来路不丢失”（见第14章）。

“学生零流失”，是招生账上的读数。它要记，要看，要分析原因，可是把它写成“零”，就是让每一个班主任在每一次学生转走之前，先把劝留当成自己的任务。

最麻烦的是“家长零投诉”。

这一个零要多想一步。把它写在课件上，等于对每一位班主任说：你名下的投诉记录，是你的成绩单。我推想，班主任读懂这句话用不了太久。

读懂以后，他最怕的不是家长有意见，而是家长的意见变成一条记录；一件小事被私下摆平，一件本该让学校改一改的事，就没有留下任何痕迹。这是目标本身的走向，和哪位老师的品行无关。

家长零投诉，听上去是一个服务目标；落到班主任手里，变成了一个隐瞒目标。

我今天的改法是：把“家长零投诉”改成“**零隐瞒**”。意思是，家长的每一条意见，无论大小，当天有人接住、有人记下、有人回话，学校内部不许压；意见本身多少不是目标，压不压才是。

投诉多了，不一定是学校做坏了，可能是家长终于敢说了。投诉为零而续读也在往下走，才是真正危险的信号。

这里还有一个我自己要认的账。“学生零流失”和“家长零投诉”并排写在一页上的时候，我是把它们当作同一类目标的：都是“别让家长不满意”。

可是前者是结果，后者是过程；把结果当过程去管，管的人就会去改结果的样子，不去改过程里的东西。这一点，我在第2章写读数怎样回头改人的时候已经讲过，放在这里，是一个清单上的活例子。

改完以后，四个零就分得清了：一个守底线，两个看读数，一个改成了对内的坦诚。我在课件里写的那句“真诚坦诚”，到这里才有了一个可以检查的版本。

◆ 四、站内三本书，替这张清单做了体检

这件事我想了很久。清单到底什么时候是护栏，什么时候是枷锁？站内有几本书，替我把这个问题往前推了一步。

第452号《谁在给善记账》里有一句话，我读到时停了很久：

“账法越完善，回写之缝越少，教育性越低；而且越完善，越容易被评为优秀。”

这一句像是为我的三十五个字写的。账法越完善，是指记账的格子越来越细；回写之缝越少，是指一件事做完以后，有没有留下一点空隙，让做的人可以说“这一格不对，该改”；教育性越低，是指学校的账越来越像审计，越来越不像教育。最扎人的是后半句：越完善，越容易被评为优秀。我的清单从来没有被人问过一句：它有没有留缝。

同一本书还给了一条分界线：

“拦住回不来的事，是护栏；拦住回得来的事，是枷锁的候选。”

护栏和枷锁，长得一样，都是一条规定。区别在于它拦的是什么。楼梯上不许奔跑，拦的是回不来的事，是护栏。孩子进校门必须鞠躬到什么角度，拦的是回得来的事，今天不对明天可以改，它只是枷锁的候选，要看它还在不在为当初那个目的服务。

第356号《管理学学派解构入门》补上了机制：一项管理动作靠什么在运转。它说了三种状态的量应，说了抓手依赖，也给了一个检验办法，叫撤抓手检验：把抓手撤掉，看事情自己还立不立得住。

我对这个办法的理解是：一条清单，如果撤掉以后，老师还照样做，孩子还照样受益，说明这件事已经长进了人的习惯，清单只是脚手架；撤掉以后，事情立刻散，说明清单是抓手，抓手是承重的，不能撤，也说明这件事还没长到老师身上。

第12号《意义管理学》对计划、组织、控制、领导的重读，则让我看清了自己的位置：我的三十五个字，大半属于“控制”，一小部分属于“组织”，几乎没有一格是“领导”。

站内把这个现象叫完善度悖论：越完善越优秀，越优秀越没有人敢动它，没人动，就没有回写，没有回写，它就越来越像一座建好的纪念碑。

我拿这个悖论照自己，照出来一个很不舒服的结论：我的清单越精细，我越有理由不去修改它。因为每一次修改，都意味着承认上一版有缝。

校长要面对集团，面对集团的评比，面对家长的眼睛，承认有缝，需要付出代价。这个代价，是清单一直往厚里长的真正原因。

这三本书合起来，说中的是同一件事：清单有用，清单会生长，清单长到一定程度会替人做判断。**能拦回不来的事，才配叫护栏。**

本书多走的一步，是把这三个说法落到民办小学一张具体的清单上，做成三步判。再用三方程把它放回学校的整体里：清单是第一方程（最小误差、最小冗余、最小亏损，叫“三个最小”）的日常形态。

它本来是为了省误差、省冗余，所以几乎天然地让第一方程转得很顺。问题出在另外两条：第二方程（实践再生）要求学校一轮一轮试错、改、再试；第三方程要求学校说得清“我们给的是什么”。清单只要不留缝，就会把第二方程的试错挤出去，也会把第三方程的意义挤成一个“合格”。**只会招生的学校，转着第一条方程；只会列清单的学校，也只转着第一条。**

◆ 五、清单三步判：护什么，谁定的，还在不在

我的办法是给每一条清单补四栏。原来的清单只有条目和责任人，现在要多四栏：

来路：这一条当初是因为什么事、哪一年、谁提出来的。护什么：它拦的是回不来的事，还是回得来的事？谁定：是学校定的，是上级定的，还是家长提的？何时复审：下一次问“还为不为当初那件事”的日子。

四栏填完，才能走三步判。

第一步，判护栏还是枷锁。看“护什么”那一栏：拦回不来的事，归护栏；拦回得来的事，归枷锁候选。楼梯安全、食堂防烫、放学接送，是护栏。鞠躬的角度、会议座位不留空位、值周牌佩戴的位置，是枷锁候选。

第二步，判程序在轨，还是任务在轨。有些清单，老师做了，表填了，记录发了，程序在轨；可是这条清单当初要完成的任务，孩子有没有被看见、家长有没有被接住、老师有没有省下时间，没有人知道。

程序在轨是账上的事，任务在轨是孩子身上的事。我以前最怕的是程序不在轨，今天更怕的是只有程序在轨。

第三步，撤抓手检验加复审日。枷锁候选，要排一个试撤的计划，并且写明复审日。

这里还要加一个量：回写等级。同一条清单被修改过多少次、改在哪个层面，用R0到R3四个等级来记。R0是照原流程运行；R1是在原来的任务里改做法；R2是改了任务、分工或者资源安排；R3是改了目标、规则或判断标准。需要说明，这四级是本书采用的工作性约定，不是说等级越高越好，更不是给老师排名次。

必要的安全流程，长期停在R0，完全合适。可是如果一所学校三十五条清单全是R0，三年里没有一条升到R1，那它的第二方程就是停的。

我把这些放在一张表里：

清单条目示例	来路	护什么	归类	回写等级	复审安排
师生安全日报	安全事故后补	回不来的事	护栏	R0，不动	每学年看一次口径
值周干部拍照确认到岗	防止脱岗	回得来的事	枷锁候选	待判	本学期试撤，下学期复审
固化会议“中间不留空位”	上级要求参会整齐	回得来的事	枷锁候选	待判	与会议主题一并复审
家长意见当天回话	“零隐瞒”新增	回不来的事（信任）	护栏	R1，改过一次口径	每学期看一次

这四行是示例，不是我们学校的审计结果。表的用处是让每一条清单都有一个人，在某一个确定的日子，被问一次“还为不为”。

谁来问？我的想法是，不由定这条清单的人来问，也不由执行它的人来问。定的人有感情，执行的人有委屈。让另一个部门的中干来问，带着三个问题进会议室：这一条上一次改是什么时候；它占了几个人、每周几小时；撤了以后，孩子身上哪一件事会不一样。会议不逐条朗读，只挑最耗时、最爱引起重复、最有争议的一条，形成一个决定：保留、修改、低风险试撤、继续查证，四选一，写明责任人和回看的日子。

如果同一条清单被复审了三次，三次都没有决定，那要查的是另一件事：谁手里没有改它的权限。

再拿晨迎来演一遍三步判。它拦的是回得来的事，是枷锁候选；程序在轨，指的是七点十分有人站在门口、鞠了躬、拍了照；任务在轨，指的是那个最容易被忽略的孩子，今天进门时有没有被一双眼睛看见。

程序在轨一眼可见，任务在轨要靠另一种看法：值周老师每天只记一个“今天我看见了谁”，不记人数，不拍照。试撤的不是晨迎，是晨迎里的鞠躬角度和口令，保下来的是那双眼睛。

◆ 六、小区的门禁，和一个撤校长一周的试验

下面是一个设想的例子，说的是小区门禁。

小区装了门禁，陌生人进不来，刷卡或者人脸识别才能开门。这是护栏，它拦的是回不来的事：一个不该进来的人进来了，丢了东西、伤了人，补不回来。没有人说门禁多余。

可是有一个小区，物业又加了一条规定：孩子晚上八点前必须到家，晚一分钟，门禁自动锁住，家长要到物业登记才能开门。这条规定刚加的时候，家长都说好，因为孩子被约束住了。

过了两年，有家长发现，孩子在小区门口的篮球场打球，八点差一分，球还没投完，跑回来，一头撞在门上。这时候再问，这条规定拦的是什么？

拦的是“孩子晚归”，晚归一次，今天晚了，明天可以早。这是回得来的事。它成了枷锁的候选，应该被问一句：当初为了什么，现在还为不为。

学校的清单，大多数是这样长出来的。第一条是门禁，第二条是门禁旁边的补充，第三条是补充的补充。没有人错，只是没有人在某一天问：“还为不为？”

所以我建议做两个试验，都只动非安全条目。

第一个试验，叫只撤非安全条目。从枷锁候选里，挑出最耗时的一两条，在一个周期里试撤，同时盯住两组读数。一组是兑现读数（孩子的学习支持有没有照常发生、家长的反馈有没有变化、交接有没有断），一组是教师工时。

结果有两种。撤掉以后兑现读数没有变化，教师工时下降了，这一条就是冗余，可以正式取消；撤掉以后兑现读数明显下降，这一条是承重的，要保留，并且要问一问它承的是什么，因为我们以前不知道。

我特别想在这里提醒一句，教师工时省下来，去哪儿？这个问题第5章和第22章讲了，原理见第21章的腾空律。我在双组长的职责里写过一句：

“让一线文化课程教师更多的精力聚焦在教学教研工作中”〔P01・第36页〕

这句话是双组长制度的目的。试撤一条清单以后，如果这一周的时间又被另一份汇报吃掉，这个试验就白做了。所以撤一条，就要同时写下：省下来的时间，去陪哪一个孩子、去磨哪一节课。

第二个试验，叫撤校长一周。请假一周，不远程指挥，只留一条安全联络线，回来对照哪些决定被拖到我回来才做、哪些被别人做得更好、哪些清单条目没人执行也没人发现。第三类最值钱，那就是冗余清单。详见第19章。

这个想法来自我在“觉知”十条的第一条写过的话：

“①责任：（轮值校长、当值责任）”〔P05・第48页〕

轮值校长的意思是：校长的班不是一个人的班。可是我自己很清楚，学校的清单里，有太多条只有在校长看见的时候才执行。我一直想知道，哪些是学校的，哪些是我的。需要说明，“撤校长一周”是一个设计，不是一个已经得出结果的试验。写在这里，是给下一个学期留一条账。

回头看第二方程，清单给它留的缝，我想可以用一个办法量出来。每张清单加一个“谁改过它”的小格，只记两件事，最近一次修改是谁提的，提的人是不是执行它的人。

如果一年里所有修改都来自校长室，说明回写只在一个方向上发生；如果有一条是班主任提的、被采纳了、写进了下一版，说明缝是活的。

这个小格不评分，不进考核，只是让学校知道，它的清单是单向的墙，还是有人敲得动的墙。

◆ 七、再回到那三十五个字

写到这里，我想起2023年3月那天课件上的另一页。那一页的标题是：精细化管理体系的本质。下面一行：

> “以人为本，特别的爱给特别的你！”〔P01・第5页〕

这一句我今天依然相信。它的下一页，我也留着，那是“管理”一栏我给自己写的三个修饰语：“紧紧围绕人、仅仅围绕人、始终围绕人”〔P05・第48页〕。这三个词我写得很重，可是回头数一数，清单里围绕“人”的格子，有多少是围绕“一个人”的？

可是“特别的你”这四个字，和三十五个字的清单之间，有一个我当时没有解开的结：清单是对一类人写的，爱是对一个人给的。清单越细，写给“一类人”的部分越多，留给“一个人”的缝越少。

我现在对清单的态度是：它是一间房子的墙，不是房子本身。墙要有，墙上要有窗，窗每隔一段时间要擦一擦，看看外面的孩子还是不是原来的孩子。

再补一笔我欠自己的账。三十五个字、十个中心、一年的固化会议安排，全部加起来，一位普通班主任一天要面对多少条清单？我没有数过。

这件事只有他们自己数得出来。下学期开学，我想请每位班主任把自己名下的清单抄在一张纸上，不加评语，数一数条数，再各自划掉一条“如果可以，我最想先问问它还为不为”的。

划掉的不是撤掉的，是提给复审会议的。第一次复审，我只要这一张纸，不要任何解释。

◆ 怎样算错

本章有两处判断可以输。

第一，撤下一项非安全条目，经过一个周期，兑现读数没有变化而教师工时下降了。这一条就是冗余，说明学校原先的清单里有可以撤的东西，我对“枷锁候选”的判断对了；

如果兑现读数明显下降，这一条是承重的，“枷锁候选”那一栏就要改回护栏，并且要补上它的来路。换句话说，试撤结果出来之前，我不替任何一条下结论。

第二，把“家长零投诉”改成“零隐瞒”以后，如果一个学期里意见记录增加而续读与转介绍没有变化，这个改动才算立住；如果意见记录增加的同时，续读明显下降，又找不到别的原因，那么“零隐瞒”的执行方式要重新检查，本章关于“零投诉催生隐瞒”的判断也要收回一半。

清单本身是不是越少越好？不是。一所住宿制小学的安全日报，我撤不掉，也不想撤。

带走的话

能拦住回不来的事的清单才是护栏，其余的条目要用试撤来检验是不是枷锁。

小　账

转的是哪条方程：清单天然属于第一方程（效能再生），本章据此起手，再检查它是否挤掉了第二方程的试错和第三方程的意义。

读数当家了吗：“零投诉”“零流失”这类零指标最容易当家；防法是把它们改成“零隐瞒”，并给每张清单加“谁改过它”的小格。

◆



第　四　编

账本：把三方程放进真实的学校

编　序

这一编（第 17—20 章）把三条方程落成可检验的诊断工具：重排学校的账本；放回江城与巴渝两所学校复盘；写校长本人；最后写本书自己怎样算错。一本讲兑现的书，自己也要先把承诺写清楚。

第 17 章　重排学校的账本：三方程诊断模型

第 18 章　两所学校的复盘：江城与巴渝

第 19 章　校长：账法的执笔人

第 20 章　怎样算错：命题登记册与本书最弱处

17

第 17 章

重排学校的账本：三方程诊断模型

这一章的问题

怎样判断一所学校是在“招生”，还是在“再生”？

◆ 一、只有体重一栏的体检单

2022年8月，我在江城校区做“择优继承　有效创新”的汇报，讲到一半，放了一页丰田的例子。这一页我讲得很慢，因为我知道它会改变我们怎样谈论问题：

“举个丰田的例子，丰田有一个定义自己问题的基本公式：问题=理想-现实。”〔P10・第21页〕

下一句更重：

“所有的商业问题，都是用户期望和实际体验之间的差异。”〔P10・第21页〕

再下一页，我把这个公式的另一半补上：

“用户期望是可以分级量化的，它不是一个抽象的概念，而是一个可以操作的概念和公式。”〔P10・第22页〕

那天我想讲的是家长的期望，讲完了才发现，这个公式也适用于我们自己的账。学校有一个“理想”，就是我们对家长说过的话；有一个“现实”，就是孩子身上真正发生的事；两者之差，就是这所学校的问题。可是我们的账本上，只有一栏能算出这个差的一部分，就是招生数。

去医院体检，如果报告只有体重一栏，会发生什么？人人都会去减肥。体重高的减肥，体重低的增肥，体重正常的放心回家。血压偏高的人，血糖偏高的人，睡眠不足的人，都会拿着同一张报告，朝同一个方向使劲。报告里加上血压、血糖、睡眠、心率，才看得出，哪个人的病在哪里。

学校的账本，今天就是那张只有体重的报告。招生数涨了，皆大欢喜；招生数跌了，所有人去招生。江城那一年的汇报，我自己写的结论是：

“本学年实际结余-705.52万元，实际与预算相比多亏损412.14万元。”〔P05・第4页〕

这一个结论里装着三种完全不同的病：钱怎样配，孩子怎样被陪，家长怎样被说服。三种病，一个药方。这一章要做的事，是把体检单补全：把账本按三方程重排，每条方程配上自己的读数，另外配一组专看三条方程怎样互相牵动的读数。

只记招生账的学校，永远在量体重。提醒一句：这是一份体检单，不是一张成绩单。这一章后面有三条使用规则，没有它们，任何一个读数都会变成新的“零”，新的枷锁。

◆ 二、三本账：招生账照记不撤

先说账本的结构。第452号《谁在给善记账》提出过三本账的想法，并且提醒过一件事：记账的人，容易只加页，不减榜。就是说，新的账页一页一页往上加，旧的排名却从来不撤。学校要用这一套办法，先得想清楚：账本加了新账，旧账怎么办。

我的回答是三本账，各管各的事。

第一本是招生账，照记不撤。触达多少、咨询多少、报名多少、实际入读多少、续读多少、转出多少。这本账是学校的现金流，是三条方程里“能量”的入口，没有它，学校活不下去。

2023年江城校区的同期对比里，“学前，新一合计少43人”〔P05・第38页〕，这是招生账告诉我的真话，我没有任何理由让它消失。我在“种子”招生那一年，办了24场《“幼”见美好》主题活动，进了31所幼儿园，接触2312（汇报未写明是否去重），转化19人〔P05・第27页〕。

19除以2312，约为0.82%。这个数字是招生账里最诚实的一行，也是我后来反复看的一行：它提醒我，触达的人次再多，也只是水花。

第二本是清单账。第16章写过它：学校为了兑现承诺，安排了什么，包括课程、岗位、会议、值周、家校沟通。这一本账记的是“做了什么”，每一条都有来路、有责任人、有复审日。

第三本是兑现账。它记的是清单上的安排，进了孩子的日子、家长的理解、老师的承接以后，发生了什么。这是三本账里最薄的一本，也是最容易被忘的一本。

三本账的关系，可以用江城那一年的三个数来说：招生账说“少了43人”；清单账说“该做的都做了”；兑现账说什么？那一年的汇报里，我找不到这本账，所以我答不上来。我只有家长的一句“统一感受”：

“就是并没有明显感受到我们培养的孩子与公立的‘质的差异’”〔P10・第18页〕

这是兑现账上的一行，却是别人替我写的。

三本账有一条纪律：同一件事，不许在三本账里各记一遍功劳。办一次课程展示，场次进清单账，报名的人进招生账，兑现账只问一件事，孩子在展示以后，能不能在一个新任务上自己再做一遍。展示的照片不进兑现账。

◆ 三、效能再生：看钱和力气，花在了哪里

第一方程是效能再生，写作S3＝F（D3，E3）：三个最小（最小误差、最小冗余、最小亏损）和学校的三种能量（内能、动能、势能）共同决定学校的价值。这一条方程的读数，我配五项。

读数1：成本结构。人力、租金、折旧长摊、经营费用，各占收入多少。江城那一年的账，第5章已经摊开过：人力和经营费用都压下来了，租金反而涨了〔P05・第5页〕。把每一项除以当年收入，看的就不是金额，是结构。

这样读，就明白为什么我们把能省的全省了，结余率依旧是-39.58%：成本结构里最硬的一块是租金，不是校区内部的任何动作改得了的。第一方程能节流，到租金这一栏就到头了。

读数2：教师工时的去向（我建议这样做）。不用全年逐分钟记录，每学期抽两周，让每位老师按“备课、陪孩子、协调、汇报、招生”五类，粗记一天用了多少小时。这一项的目的是看见第16章那三十五个字的总价。

读数3：离职意向。匿名，一学期问一次，只问“明年你还想在这里吗”和一个“为什么”。

读数4：未涨薪留任年限。哪些老师在没有涨薪的那几年仍然留下，他们留下的说法是什么。留任不一定等于认同，所以这一项要和读数3、读数5放在一起看。

读数5：不靠礼品的转介绍。这是内能的外在读数。老家长介绍新家长，没有奖励、没有积分、没有礼品，仅仅因为“这里不错”。这一项也会出现在意义再生里，因为它同时是第一方程的内能储备，和第三方程的水位。

这五项里，读数1是账面上的，读数2到5都要学校自己去问、去抽样。问，需要的是两个条件：问完不追人，问完不排名。

◆ 四、实践再生：看试错有没有留下痕迹

第二方程是实践再生，S3＝F（D2，E1）：学校一轮一轮的试错（猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代），和学校、家庭、孩子所处的三界（理念、现实、自我）共同决定价值。它最难读，因为试错是看不见的，除非有人把它记下来。

我配五项读数。

读数6：追踪记录数。一个学期里，老师为多少个孩子留下了“卡在哪里、试了什么、结果怎样”的三行记录。记录数只是入口。第8章讲过持史，这里只重提一个朴素的判断：写得越多不等于记得越深，要看有没有人读过它。

读数7：持史读数。抽一次换老师的交接，问接班的老师三句话：这个孩子现在卡在哪里；他自己怎么说；下一次复查是哪一天。三句话都答得上，持史就在；答不上，缺的是交接，不是新老师的能力。

读数8：九步换挡记录。六步（猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代）转到顶，学校有没有换挡，进入分化、重组、升维。一个班级的同一个问题，换过几次办法，换在哪个层面。

读数9：三界改写记录。一轮试错之后，有没有改写过一条规则（理念界）、一段家庭的日子（现实界）、孩子对自己的说法（自我界）。三界里一个也没改，说明试错只是在同一个地方原地转。

读数10：回写等级。第16章里的R0到R3。看的不是等级高低，看的是分布：学校里R1、R2、R3各有几条。全部停在R0，第二方程就是停的。

这一组读数，最容易被误会成给老师打分。因此，我在后面的规则里把它单独拎出来写。

◆ 五、意义再生：看家长看见了什么

第三方程是意义再生，S3＝F（D1，E2）：学校追求的意义（创造、自由、幸福）和学校手里的信息（符号、逻辑、数学）共同决定价值。信息在AI时代变得便宜，学校能否让家庭看见“为什么要在这里读”，要靠下面五项。

读数11：无推销续读占比。续读的家庭里，学校没有打过一次劝留电话、没有给过一次优惠、没有请过一次吃饭的家庭占多少。分母是具备续读资格的全部家庭。第391号《价值是谁创造的？》说，流量是水花，品牌是落下之后的水位。无推销续读占比，就是读水位的那把尺。

读数12：家长复述的准确度。请少数家庭用自己的话说，学校承诺帮孩子形成什么，再对照学校的实际安排。复述有差异不算坏事，家庭关注的点本来就不同。要警惕的是一种错位：学校说的是“让孩子自己学会”，家长听到的是“替孩子把事都办好”。

读数13：孩子自比进步。问孩子本人，最近一个月你自己觉得哪一件事比以前做得好。我提过“自己与自己比”，孩子说得出，才算进了自我界。

读数14：可重走证据包。一份孩子在新材料上重新做一遍的记录，附上当时提供了什么帮助。证据包里要带着支持条件，不只留最好的一次。

读数15：他手取样证据份数。第106号《发生差》给了三条标准：取样时刻不由本人定，取样之手不是本人，记录归本人持有。学校的证据，如果每一份都是学校自己挑的时刻、自己的手拍的照，那是自拍；

要有若干份，是别人挑的时刻、别人的手取的样。比如请合作的幼儿园老师，在孩子入学三个月后，随机听一节课，写几句话，记录交还孩子的家庭保存。份数每学期只数，不比较。

另有两项偏门的读数，也一并交代：品牌水位率，取当年新生中，不靠推销、不靠奖励来到学校的家庭占比；入学来历卡，每个新家庭入学时用三句话填写：先听谁说起学校，最后因为什么决定，决定前最担心什么。这两项都不是公式，只是把“人是怎么来的”记下来，免得招生账里只剩一个数。

还有两个校准动作，不算读数，却决定读数可不可信。

一个是评分一致性。读数里凡是靠人判断的，比如持史三句话答得上答不上、证据包带没带支持条件，都请两个人各自独立看同一批材料，各自写下判断，再对照。两个人判得不一样，不要急着争谁对，先问分歧出在哪里：是材料不够，是标准没讲清，还是两个人关心的东西不同。

分歧本身就是诊断的一部分，把分歧讲清楚以后，再试一次，一致性会上来；上不来的那一项，说明这个读数还没有长成，暂时不用。

另一个是三方净账。同一个决定，同时看三方各得到了什么、各付出了什么：孩子，家庭，老师和学校。三方的单位不一样，孩子的是“自己做成了一件事”，家庭的是“少了几次重复追问”，老师的是“多出来或者少掉的工时”。

不换算成同一种单位，也不求三方相加。如果某个决定，一方得了大头，另一方付了代价而没有人替他记账，这个决定就要重新想。清单试撤的时候，这一笔账尤其有用：撤的是老师的负担，要看孩子和家庭那一栏有没有悄悄多出代价。

◆ 六、跨方程回写：看三条方程有没有互相牵动

前面十五项，各管各的方程。可是我们在第9章讲过，学校的可持续，不在某一条方程转得多快，在三条方程能不能互相牵动。所以另配一组跨方程的读数，只问三个问题。

读数16：意义改了，冗余的定义跟着改了吗？第三方程如果重新定了“我们给的是什么”，第一方程里“什么算冗余、什么算亏损”也得跟着改。比如学校把意义定为“让孩子自己重走一遍”，那么多出来的抄写、多出来的汇报，就成了冗余。

这个读数的记法很简单：意义改动那一天起，学校在三个月内，有没有撤过一条清单、改过一次预算口径。

读数17：持史读数和内能储备，是不是同涨？老师们陪着孩子的记录越来越深，同时不靠礼品的转介绍也在多起来，说明第二方程的沉淀，在回流成第一方程的内能。如果持史读数涨，转介绍纹丝不动，那么记录可能只是写给内部看的。

读数18：省出来的工时，去了哪里？第122号《AI时代教育的认知变革》的腾空律（第21章讲原理，第22章讲去向）：腾出来而没有被占住的时间，转成内卷。清单试撤、流程合并，省出了工时，这些工时下学期有没有被写成“陪一个孩子”“磨一节课”“重做一份证据包”。去处没有写出来，省下的就是下一轮汇报的燃料。

这三个读数，哪一个都不能靠加起来得到。它们回答的是“有没有牵动”，只能答“有”或“没有”，再附一句理由。

读数要成对读，单独一项最容易骗人。举三对。

工时去向和持史读数：教师陪孩子的工时在涨，持史三句话却答不上。说明时间花出去了，没有变成可接续的东西，问题在记录的用法，不在老师的用心。

离职意向和未涨薪留任：留任长，离职意向也高，说明留下来的人里有人是“走不了”而不是“想留”，内能的储备要打折扣。

无推销续读和招生账里的转出：续读占比高，转出也多。说明留下来的是一批很稳的家庭，走掉的是另一批没有被接住的家庭，两批人要分开问。

成对读，是为了防止一个数把整所学校说圆了。数字好看的时候，尤其要找它的孪生兄弟。

◆ 七、一张总表，和三条使用规则

把以上十八项放在一张表里，每一项只回答四件事：谁来填，多久一次，读出什么，最容易误读成什么。

效能再生

读数 成本结构；教师工时去向；离职意向；未涨薪留任；不靠礼品的转介绍

谁来填、多久 财务与中干，学期一次

读出什么 钱和力气花在哪里，内能够不够

最容易误读成 把“省”当成“好”

实践再生

读数 追踪记录数；持史读数；九步换挡；三界改写；回写等级

谁来填、多久 教学级长抽样，学期一次

读出什么 试错有没有留下可接续的痕迹

最容易误读成 把“记得多”当成“做得好”

意义再生

读数 无推销续读；家长复述；孩子自比；可重走证据包；他手取样份数

谁来填、多久 家长与外部取样人，学期一次

读出什么 家庭看见的和学校做的是否对得上

最容易误读成 把“口碑好”当成“证据足”

跨方程

读数 冗余定义随意义改；持史与内能同涨；省出工时的去处

谁来填、多久 校长室，学年一次

读出什么 三条方程有没有互相牵动

最容易误读成 把三项相加得一个“健康度”

表的最后一列最要紧。每个读数都有一个孪生的误读，误读的力量比读数本身大。

用这张表，有三条规则，违反任何一条，这套办法就是失效的。

第一条，不加总。十八项读数没有权重，没有总分，没有“再生指数”。三条方程的速度本来就不同，一条快两条慢，才是一所学校在某个时刻的真样子。把它们加起来，等于把体检单又压成了一栏体重。

第二条，不考核。任何一项读数，都不进教师绩效，不进校区排行，不进干部的年度评价。填读数的人和被读数描述的人，是同一批人，一旦读数挂了钩，填的

人就会开始写给考核看，读数就开始说谎。第16章里的“零投诉”，就是一个读数被当成考核之后，怎样变成“隐瞒”的反面教材。

第三条，事前登记。在看读数之前，先写下三件事：这次要决定什么；预计读数会怎样动；读数如果不是这样，就改变什么。事后才解释读数，什么读数都能解释通。

拿江城的2023年招生季来演一遍，登记表可以这样写。要决定的事：下半年的招生预算，是加大渠道投入，还是先补两本账。我的预判：渠道再加一倍，转化仍在1%上下，因为2312（汇报未写明是否去重）转化19人是已有的实绩；如果先把入学来历卡做起来，两个月内能看到新生是被什么说服的。预判错了怎么办：入学来历卡显示多数家庭正是被渠道活动说服的，那么渠道投入应当保留，我对“水花”的判断要收回一半。这张表写完，放进抽屉，到复查日再拿出来对。

三条里，我最看重第三条。它的作用是逼学校在看之前先下判断，有了判断，读数才有机会反驳判断。

◆ 八、账本自己的账：加一页，撤一页

一套诊断办法，自己也要付出成本。我见过太多好办法死在填表上，所以先把账本自己的账算清楚。

第452号说“加页不减榜”，我把它倒过来用：每加一项新读数，必须同时撤掉一项旧填报。十八项读数里，凡是学校现有的表格已经能出的数，如成本结构、转介绍来源、续读，直接从现有报表里取，不再另填。

需要新采的，大概只有教师工时抽样、持史交接抽问、家长复述、他手取样这几项；而且都是抽样，不是普查：每学期抽两周，抽几个班，抽几次交接，抽几个家庭。

谁来做，也要分开。成本结构归财务；工时抽样由中干组织，教师本人匿名填；持史交接抽问由教学级长做；家长复述和他手取样，要请不在这条线上的人来做，我自己不做，班主任也不做。时间上，全部放进学期末已有的例会里，不新开会，不新增汇报。

省下来的时间去哪里？本章的账本如果让学校多出一份汇报，那它就违背了自己。我建议的规矩是：学期末的诊断会议只用一次例会的时间，会议只讨论一个问题。负责人先说这次要做的决定，再按需要翻出相关读数，让最了解孩子的人补充。

最后留下四样东西：一个暂定的判断，一项适当的改变，一个复查日，一位承接的人。没有证据支持改变的时候，决定维持现状也是一个决定，要写上理由。

读数的字段，也要统一口径。同一个“续读”，分子是哪一批孩子、分母是哪一批具备资格的孩子；同一个“教师工时”，是总工时还是某一类工时。

口径改了，旧版保留，并标明从哪一天起生效。江城财务表里就有这样的细节：汇报概述里的数字取整，表内是两位小数，口径不同，读的人要先问清楚是哪一层，再比较。

◆ 九、预案卡：What If、How If、Why If

读数是用来做决定的，不是用来存档的。每次做一个较大的决定，我主张在读数旁边附一张预案卡，只有三个问题。第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》对预案分过三层，本书用它们回答三个问题。

What If：三条方程里，哪一条会先松？写出一个具体的变化，比如招生季提前、一位骨干老师请长假、一项新课程上线，然后判断，最先松动的是哪条方程。老师请长假，先松的往往是第二方程的持史，因为交接材料没跟上。

How If：从哪条方程、哪条路径起手？松动的地方找到了，从哪里入手。先明靶子、再盘家底、后定路线（S→E→D），适合配置决策；先看卡点、再调土壤、后成新构（D→E→S），适合正在进行中的干预。起手错了不报错，只会越努力越偏。

Why If：预案漏了时，用123原理接住。任何预案都有漏洞。漏了的时候，不要重新写一份预案，而是问三句：此刻哪两样东西在争（D与E的矛盾）；这个矛盾逼着学校改变了什么样子（S的改变）；这个新样子又回写了什么（对另外两条方程的影响）。三句问完，往往会发现，漏洞出在最后一句，回写被漏了。

下面是一个设想的例子，用来说明预案卡的用法。三年级的一位语文老师在学期中请长假，学校没有预案。结果是：班里孩子的作业辅导由三个人轮流接，每个人只知道自己那一周的事；家长在班级群里重复问同一个问题；协调的老师每天多花一小时回复。

如果有预案卡，What If 一栏早就写好：长假首先松的是持史，因为没有交接；How If 一栏写好：从实践再生起手，先补一张“这个孩子现在卡在哪里、他自己怎么说、下次复查哪天”的三行卡，再动效能再生里的排班；Why If 一栏留着：如果补了三行卡家长仍在重复问，说明矛盾不在信息，而在家长不知道谁是这个孩子的责任人，要回头查第三方程。预案卡的用处，是让三个部门不要同时给自己加任务。

◆ 十、用这套账本，回看江城那一年

回到第一页的那张账。用三本账和十八项读数重排一遍，会看到什么？

招生账：学前、新一合计少43人，登记咨询明显减少〔P05・第38页〕，这是真实的。

清单账：很满，满到“总体是节约成本费用的”〔P05・第4页〕，也满到老师的工时没有人算过。

兑现账：几乎是空的。家长说的“质的差异”没有感受到，学校手里没有任何一份他手取样的证据可以回答。

再把十八项读数过一遍，那一年哪几项我当时是答得上来的？成本结构答得上来；持史读数、三界改写、家长复述、他手取样、跨方程回写，五项，我都说不出一个数。能说出的，全在第一方程那一头。这就是“只转着第一条”的样子：不是第二、第三条完全停了，而是它们转到了哪里，学校没有一个人知道。

三本账摆在一起，那一年的问题不在“招生办不够努力”，而在兑现账是空的，所以招生账再努力，也是在往一个漏的桶里倒水。导言里我说，我们只转着第一条方程，这一章给了这句话一个可以检查的版本：把读数采齐。看第二、第三方程的读数是空的、薄的，还是已经在涨。

巴渝小学部也要过同一张体检单。按我的简历自述，2020年5月起三年间，在校生从约300人增长到750余人，学生流失率控制在3%以内〔P00·简历〕。这两个数，一个是招生账，一个是续读的读数，都属于“体重”这一栏。它们好看，不等于三条方程都在转：流失率3%以内，是靠家长认同、靠劝留，还是靠孩子在这里真的被接住了？

十八项读数里，无推销续读占比、持史读数、他手取样证据份数，才回答得了这个问题。我把这件事留给第18章：数据有的用数据，没有的，如实写“缺”。

第18章会把这套读数放回江城与巴渝两所学校的真实材料里，逐项回测，数据缺口也一并写出来。

◆ 怎样算错

本章有两个判断，可以被证据推翻。

第一，十八项读数采齐以后，如果多数读数两两高度相关，同涨同跌，说明三条方程切得太细，底下是同一件事，模型要合并，不应该继续分三栏。这一点要用至少一个学期的数据去查，读数不够多的时候，我不下结论。

第二，如果这份诊断量表被用于给教师、年级或校区排名，按本书的规则，它立刻失效：不是模型错了，是规则被破了，之后得出的任何判断都不再作数。这一点不需要数据，只需要有人在会议室里把表格投在屏幕上、按分数排队。

还有一条留给自己：如果一所学校只按招生账一本账记，三年里续读、转介绍、招生同时下降，而这一本账始终说得清楚原因，那么本章关于“补两本账”的判断就要收回。

带 走 的 话

只记招生账的学校永远在量体重；效能、实践、意义三本账一起记，才看得出学校在不在再生。

小　账

转的是哪条方程：从第一方程（效能）起手，补上第二、第三方程，把单一的招生账改写成三本账。

读数当家了吗：没有当家：招生数只是三本账里的一栏，三栏之间看回写，不拿任何一栏给教师排名。

◆

18

第 18 章

两所学校的复盘：江城与巴渝

这一章的问题

三方程用在真实的学校上，能看出什么，看不出什么？

◆ 一、桌上的两摞材料

这一章我最难下笔。

前面的章节，我可以挑最顺手的现场，讲一个道理。这一章不行。三条方程要放到两所真实的学校里受检，检的人是我，被检的也是我。桌上有两摞材料：一摞是2023年给江城校区（化名）写的那份五十八页的工作汇报，一摞是2026年第4期《今日教育（决策参考）》登出的《教育在场，家校共育》。

前一摞里有一张亏了705万元的账，后一摞里有十二门家校共育课程。

上一章给出了三方程的读数。现在要问的是：这套读数拿到这两所学校，读得出什么？

我先把结果说在前面，免得读者陪我走完一大圈才发现落空。导言里留下的推论有两半。江城这一半，账上能核对的部分支持它，账上核对不了的部分只有我自己的文字支持它；巴渝这一半，手里没有一张按时间排好的读数表，检验还没法开始。所以这一章的主要成果，是一张“还缺什么数据”的清单，外加几处我原先说得太满的地方。

先交代这两摞材料的性质，免得它们被读得比它们本身更重。江城的年度汇报是我当年写给集团的校务自述，不是独立审计，里面的数字我核对过算术，没有核对过合同和回款；《今日教育》上的文章是我对这些年实践的总结，写的是做法与道理，不是对每个孩子、每个家庭的效果追踪；简历更是写给聘用方看的。三份东

西都出自我手，都是“自己交的卷”。第106号《发生差》讲过，这样的卷子可以拿来立题，不可以拿来结案。

我也请读者带着一份警惕读下去：这一章里的每个判断，都建立在我一个人写下的材料上。我写的是自己的校区、自己的课程、自己的简历，立场不可能中立。所以凡是账上核对得了的，我写出算式；核对不了的，我写进缺口表；至于我心里觉得对的那部分，我只让它当假设，不让它当结论。

◆ 二、江城的第一方程：账上看得见的强

先看江城。2022学年的汇报里，我对成本写了这样一句：

“整体成本费用都控制在预算范围内” 〔P05・第4页〕

表里分项是：人力预算1037.19万元，实际906.13万元，少131.05万元；租金预算880.65万元，实际874.11万元，少6.54万元；折旧长摊预算344.28万元，实际309.31万元，少34.97万元；经营费用预算741.19万元，实际398.31万元，少342.88万元。四项相加，131.05＋6.54＋34.97＋342.88＝515.44万元，与表里费用小计的差额一致。

按第一条方程（效能再生）的说法，它管的是最小误差、最小冗余、最小亏损，谁来出力、力气花在哪里。从“最小冗余”这一端看，这一年的成绩单站得住：预算没有超，经营费用只用了预算的53.7%（398.31÷741.19）。

但我在汇报里自己加了一个括号。总结那一行完整的写法是：

“总体是节约成本费用的（其中初三复读项目终止合同，相应成本费用减少）” 〔P05・第4页〕

折旧长摊和经营费用两栏的说明里，也各有一个同样的括号。这意味着，515.44万元里有一块不是管出来的，是项目没了、费用跟着没了。这一块有多大，我手里没有分项底稿，汇报里也没有写。所以“省了515万元”这句话，只能读成“费用比预算少了515.44万元”，不能读成“管理提效515.44万元”。这是导言里我说得太满的第一处。

第一方程在江城还有另一半，是能量那一头。汇报最前面那页，我给江城写下四个零（第3章细讲过，第四个零我建议改成“来路不丢失”，见第14章），后面是一句“此时此刻，归零心态”〔P05・第11页〕。这是用最小亏损的口气定的目标：流失、投诉、变更，凡是会让成本上升、口碑下滑的事，一件一件往下压。

三年规划的重点工作提纲第一条，则是“全局全面持续建设教职工职场幸福感（场能）”〔P05・第43页〕，这是给教师补内能。一头压冗余，一头补能量，第一方程该有的两只手，我当年都伸出去了。

再看管不动的部分。房租2021学年是604.9万元，2022学年是874.1万元，一年多出269.2万元，涨了44.5%（269.2÷604.9）。租金加折旧长摊，两项合计874.11＋309.31＝1183.42万元，占当年实际收入1782.35万元的66.4%。这两项是合同和摊销定下来的，校长在预算会上拿不动它们。

所以第一方程在江城这一年的读数，我愿意这样写：**支出端它没有松，亏损端它没有赢。**

◆ 三、省下的钱，填不上的洞

“节流”是个好词，可是它有一个算术上的天花板。

2022学年收入预算2709.93万元，实际1782.35万元，缺口927.58万元，完成约65.8%。缺口里有一块是明说的：

“初三复读项目终止合同，减少320万元；招生没有完成任务，收入减少。”〔P05・第4页〕

320万元占缺口的34.5%，其余607.58万元要靠人数、学段、收费、减免来解释，汇报里没有拆。再回到费用：就算把515.44万元全部算作节约，它也只填得上收入缺口的55.6%（515.44÷927.58）。收入少了927.58万元，费用最多少515.44万元，结余就只能是预算的−293.38万元再往下掉412.14万元，掉到−705.52万元，结余率−39.58%，预算时是−10.83%。

初三复读项目这一块，也值得单独记一笔。预算收入2709.93万元里，它占320万元，是11.8%（320÷2709.93）。一个项目的终止合同，就把收入的一成多整块拿走，说明江城当年的收入结构有一处单点依赖。这类依赖，在第一方程的“最小

亏损”里是风险，在第三方程里则是另一个问题：学校没有第二块同样厚的东西，让家庭愿意留下。

还有一个容易被忽略的事实：预算本身就是亏的。我们在2022学年开始时写下的计划，就是亏293.38万元。计划把收入押在2709.93万元上，收入掉下来，计划就塌了。

同比的账更不好看。2021学年收入1712.50万元，费用2331.29万元，结余−618.79万元；2022学年收入多了69.85万元，费用多了156.58万元，亏损扩大86.73万元。分项里，人力从945.2万元降到906.1万元，经营费用从482.1万元降到398.3万元，两项合计少花122.9万元，可是租金多了269.2万元。

你把这一年叫作“省钱的一年”，对预算而言成立；对上一年而言，费用其实是涨的。预算比较和同比比较回答的是两个问题，我在汇报里只用了前一个。

这一段账告诉我一件事：**第一条方程能把支出压到预算以内，却没有一栏可以生出收入。**收入从哪里来，要看另外两条方程交出什么。

◆ 四、第二、第三方程：话说了，读数没有

“江城是否第一方程强、二三方程弱”，这个问法里的“弱”字，我现在要拆开看。

先把导言里那张五条病因单摆回桌面。招生差、内保差、外招差，是读数；风气，落在第二方程，是日子怎样一天天过；硬件设施，落在第一方程，是钱花在哪里；人，横跨二三两条，老师怎么做、家长怎么看；第五条是“讲得多做到的少、声誉、口碑”〔P05・第37页〕，落在第三方程，是话与事之间的缝。

五条里，真正归第一方程管的只有一条半；其余三条半，账本上都没有它们的科目。我当年把五条并排写在一页上，是把读数、日子和话与事的缝当成了同一类病。

先看第三方程（意义再生），也就是家庭认不认得出我们给的是什么。2022年8月，我在江城的另一次汇报里写过：

“在家长那里，由于评价的视角不同，家长统一感受：和公立孩子对比没有竞争力。”〔P10・第18页〕

接着是更重的一句：

“并没有明显感受到我们培养的孩子与公立的‘质的差异’”〔P10・第18页〕

家长要的是溢价，我们给的是应该（第3章讲过）。同一页还有一句我今天读来仍然发冷的话：“我们的口碑真的很差”〔P10・第19页〕。往后一页，我把“流失学生积累的‘差评’口碑，干扰家长‘择校决策’”〔P10・第23页〕列为第三板块的致命问题。

这些话是定性的，诚实，却不是读数。三方程诊断要的第三方程读数，是无推销续读占比、家长复述学校意义的准确度、他手取样的证据份数，这几项江城当年一项也没有记。我们没有哪一个数字可以说“第三方程弱到几成”。

再看第二方程（实践再生），也就是试错与回写有没有在家庭、课堂、孩子身上真的发生。材料里教研是密的：语文组“本学年共计开展校内外教研活动 27 次”〔P05・第12页〕。英语组“本学期英语组共进行10次教研”〔P05・第16页〕，还有期中、期末的学习力课程展示、“青蓝杯”大比武。

这样的学校，不能说第二方程没转。可是汇报记的是活动次数，不是追踪记录数，更没有回写等级：这27次教研之后，改了哪一节课、哪个孩子的哪个做法，汇报里没有。次数是投入，不是回写。

招生一端的数字，也要放在这个框子里读。品宣这一年做得很足，三个平台的涨粉数导言里列过〔P05・第28页〕，合计涨粉6647。主题活动“总计：2312人，转化19人”〔P05・第27页〕。涨粉不是入学，2312（汇报未写明是否去重）、19人对应哪一天的观察，汇报里也没有说，所以我不去算转化率。

直升的数字倒是清楚的：“2023年学前（鱼摆摆班）毕业生27人，报名 17人，直升率63%”〔P05・第25页〕，“2023年六年级毕业生38人，报名初一 22人，直升率58%”〔P05・第25页〕。当年都是创校以来最好。但这是“报名”，不是“到校”；没报名的10人和16人去了哪里，也没有记。

同一页还写着“2023学年招生数据和2022学年对比同步增加 26% 以上，创新高”〔P05・第25页〕，十几页之后却是“登记、咨询数据明显对比去年减少”〔P05・第38页〕。两句话谁也没错，口径不同、窗口不同，只是我当时没有把口径写下来。读数没有口径，就谈不上先后。

还有一组数字，我不想略过，因为它改变了“先后”这个问题的样子。2022年8月，我把“成绩”和“出口”叫作“两个硬指标”，说“我们没做‘硬’”〔P10・第18页〕。一年后的汇报里，创校第二届中考的成绩是：“600分以上占比： 22%（全市比例不到20%）”〔P05・第24页〕，“联招上线率： 54.5%（全市比例50%左右）”〔P05・第24页〕。

统一考试的成绩，比任何一场主题活动都更接近他手取样。这个结果出来的同一份汇报里，招生一端却是学前加新一合计少43人。

这里至少有两种读法。一种是读数有时差：毕业生的成绩，要在下一批择校的家长心里沉淀一两年，才变成咨询量；我们当时正处在自己说的“恢复名誉”阶段。另一种是这两件事压根不相干。

汇报里只有2023年一年，我无法在两种读法之间裁判。可是它提醒我，江城这个案例里，并不是没有二三方程的产出先于招生的苗头，缺的是后一年的招生数。这一年的账摊出来，只够把问题问得更准。

最后看三年规划。汇报的最后一部分，我给江城定了精、亮、硬三件事（第9章细讲）〔P05・第44页〕。对照三条方程，育人质量落在第二方程，课程特色和社会口碑落在第三方程；三件事的方向没有错，错在三个动词后面没有一个读数。

“精”到什么程度，“亮”给谁看，“硬”由谁来取样？同一份汇报里的另一条主线是“全力以赴深耕社会的正面反馈”〔P05・第43页〕，社会的正面反馈，恰好是他手取样才有意义的东西。第106号《发生差》说的就是这件事：价值证据的取样时刻不由本人定，取样之手不是本人，记录归本人持有。

我的汇报是自述，三件事的验收人也是我自己。本书在这里多走的一步，是不只说证据要他手取样，还把“当年没有他手”记成一项缺口。

因此对第一个检验，我现在的结论是：支出端的强，账上有；二三方程的弱，我只有定性的自述，没有读数。**江城这个案例证明了第一方程不够，却还没有证明另两条方程弱到了什么程度。**

◆ 五、巴渝：十二门课，一个没有时间轴的数字

再看巴渝小学部。

我的简历这样写：“在校生规模由约 300 人增长至 750 余人”〔P00・简历〕，“学生流失率长期控制在 3% 以内”〔P00・简历〕。750÷300＝2.5倍，这是简历里最亮的两行字。它们是自述，不是台账；也没有按年、按年级拆开；时间跨度写的是三年。

课程这一边，十二门家校共育课程我在文章里一一列过。它们是：学习负责人、家长课堂、为你读书、周末“五个一”、一封家书、假期家访、家校沟通月、学业评价手册、假期成长季、特殊时光、一对一沟通、固化沟通机制〔P06・第6页〕。

评价上，我们提出的评价原则，头两比是“自己与自己比、今天与昨天比”〔P06・第8页〕，第三比是这次与上次比。按本书的分法，学习负责人、家访、沟通月这些，是第二方程的日常形态；三比原则、评价手册、一封家书，是第三方程的雏形。再加上小班化和双班主任驻班：一位班主任管学习，一位副班主任管生活，这是第二方程里“谁来持有一个孩子的成长史”的组织安排。

话说到这里，第二个检验就卡住了。检验要的是先后：第二、三方程的读数，是否比招生读数先变好。而我在文章里写的是“我用十年时间”〔P06・第5页〕，“逐步打磨出家校共育十二大原创课程”〔P06・第5页〕。

十年，逐步。这十二门课不是在哪一个学期同时上线的，哪一门是哪一年落地的，我手里没有日期。拿不到上线日期，就画不出课程读数的拐点；拿不到按学期的招生、转入、转出，就画不出招生读数的拐点。两个拐点都没有，先后就无从比较。

还有两个我没敢回避的问题。其一，“小班化”与750余人是否同时成立。班级人数多少、班级数增加了多少，我没有拿出来。如果规模翻了两倍多，小班化还守得住，那是很强的证据；如果守不住，那么后面几年的读数要换一种方式读。

其二，规模增长有没有别的来路。学校的整体品牌、学位定价、周边竞争、同期学段设置，我都没有逐项排除。简历是写给聘用方的，它只能说“发生了什么”，说不出“为什么”。

还有一件事值得放在这里。2025年春天的招生宣讲课件，目录一共七项：高考加一年级学情、作息时间表、周末“五个一”、学习力课程、小班化加好老师、师资更换原则。最后一项是“家校共育（学习负责人必修课）”〔P02・第3页〕。

这份目录和江城那一年的招生话术不同，它讲的主要是家庭进来以后要做什么、学校每天怎样安排，而不是学校有多好。对外话语的这一变化，我认为是第二、三方程影响招生的一条线索。

但它仍是线索，不是读数：我没有办法证明，是哪一位家长因为这一页而来，又有多少家长留了下来。

第391号《价值是谁创造的？》说，流量是水花，品牌是落下之后的水位。750余人和3%，是水位还是水花？只看这两个数，分辨不出。水位要看一段时间里它降不降，水花只看某一天它溅多高。本书多走的一步，是要求巴渝把这两个数拆成按学期的序列，再去和课程读数放在一起看。

所以巴渝这一半，我的态度是：现有材料只够立题，不够下判。它的价值在于，下一个学期可以真正做成一次试测，而不用再回头补记忆。

试测我想这样做：每月登记四样，追踪记录数、家访与沟通月的覆盖班级数、评价手册的份数、新生入学来历卡里“无人推销、自己找来”的占比；另登记一样招生读数，按周记咨询与登记。登记规则沿用上一章的三条：事前写下，不加总，不用来考核任何一位老师。

“先于”的约定也要事先写好：二三方程的读数拐点，比招生读数的拐点至少早一个学期出现，才算先于。这条约定是本书的工作性约定，不是自然规律，一学期试不出来，就试两学期。

◆ 六、还缺什么数据

两所学校要做成可复核的复盘，下面这些数据必须补齐。表里最右一栏写的是现有材料里已经有什么，没有的就写没有。

还缺的数据	缺它，哪句话立不住	现有材料里只有什么
江城2019年以来分年级招生数、续读与流失	“二三方程弱、招生数跟着掉”的先后	仅有2022与2023同期学前＋新一合计少43人
江城2022学年收入缺口中607.58万元的拆分（学段、收费、减免、结算时点）	“招生未完成”是不是全部原因	项目终止320万元已拆，其余未拆
费用节约中“项目取消”与“主动节约”各占多少	第一方程“强”到什么程度	汇报只用括号标注
直升未报名的10人与16人去向	直升率是否等于流失率的反面	仅有报名数
2312（汇报未写明是否去重）、19人的观察日	主题活动的转化率	只有两个孤立数字
招生“增加26%以上”的口径与同期减少43人的口径	年度招生是升是降	两句话并存，口径未说明
入学来历与转介绍来源	第三方程的无推销续读占比	仅有合作单位120家、合计推荐45人
两校教师流失、离职意向与工时	第一方程的内能储备	巴渝有“零流失”类目标，无统计
巴渝小学部分年级人数、转入转出、班级数与班额	750余人与小班化是否并存	简历两行自述
十二门课程各自的落地日期与覆盖班级	巴渝读数“先于”招生读数	文章只写“十年”“逐步”
他手取样的证据：家长问卷原表、第三方评价	价值是否被家庭认出	有“满意度创校以来最好”的结论，无原表
江城2024年的分学段招生与续读	2023年的成绩是否先于招生回升	材料止于2023年
举办方对财务披露的授权范围	财务数字能写多实	待确认

这张表是我替这一章写的账，也是我替下一个学期写的作业。

◆ 七、两个菜摊

下面是一个设想的例子。

村口有两个菜摊，年底一对账，甲摊卖得多，乙摊卖得少。只看这一张账，人人都会去问乙摊：吆喝得够不够响？价格是不是贵了？可要弄清楚谁的菜真好，得往回看：甲摊的菜地有没有换过肥，浇水有没有记过日子，邻居有没有主动回头买。

若手里只有年底那一笔收入，那么肥、水、邻居的口碑这三样，没人记过，便只能凭感觉争论。

学校的情形和菜摊相似，只是更难：菜摊的菜一季就熟，孩子的成长要好几年。招生数是年底那笔收入，第二、第三方程的读数是肥、水和邻居的话。江城这一年，我们把全部力气用在了年底那笔收入上，菜地里的事一件也没有记成账；巴渝的菜地里做了很多事，同样没有逐学期记下来。

我还想补一句私心话。把两所学校放在一起读，我才看出自己的账有一个偏：江城的账很细，细到每一项成本都有预算与实际，可是没有一栏写“这个孩子明年还来不来、为什么”；巴渝的课程很全，全到十二门课各有名字，却没有一栏写“哪一门课在哪一个学期改了什么”。

一边是把钱记到了分，一边是把事做到了全，两边都缺同一样东西：把“做了什么”和“后来怎样”钉在同一个日子上的记录。这是后面几章要补的，也是我当校长这些年欠自己的一本账。

回到这一章的结论，我把它写成三句。第一，第一方程的强，在江城有账可证，但它自己的天花板是预算。第二，第二、第三方程的弱，在江城是自述而非读数，要靠补账来证。第三，巴渝的先后，要靠一个学期的试测来证。

两所学校的复盘做到这里，我给自己留的话只有一句：先补账，再下判。

◆ 怎样算错

本章有三处判断可以输。

第一，如果补齐江城更早几年的账，发现亏损主要由房租等固定成本和片区人口决定，无论课程、家校、评价怎样改，续读与转介绍都纹丝不动，那么“只转第一方程”就不是这张账的主要解释，导言的推论要回头重写。

第二，如果巴渝小学部各学期的数据显示，三方程读数与招生读数同步涨落，没有先后，这本书的核心推论即告作废。

第三，如果补上的数据显示，江城2022学年费用里主动节约的部分远大于项目取消的部分，那么我对“第一方程管不出收入”的解读不变，而“515.44万元不能读成管理提效”这一句要收回。

带 走 的 话

江城的第一方程管得住支出，却生不出收入；巴渝缺时间轴，三方程能不能读，现在还不能说。

小　账

转的是哪条方程：从第一方程起手，在江城验证它不够，在巴渝只列出还缺哪些数据，不替另两条下结论。

读数当家了吗：没有当家：数据不全就写“还缺什么”，不拿一个孤立数字当结论。

◆

19

第 19 章

校长：账法的执笔人

这一章的问题

一所学校的再生，和校长本人的再生是什么关系？

◆ 一、从招生办走到校长室

前面十八章，我一直在写学校的账。这一章，我要把笔转过来，写一写握着这支笔的位置，也就是我自己坐过的位置。

先交代一条履历线，只交代职业上的。简历上写得很干脆：“任教3年后晋升执行校长”〔P00・简历〕，那是我在教培机构的第一段。后来自己办过机构，2014年进入北京新学道教育集团，先做招生办主任。被派驻洛阳、广东、山西、重庆等地，每到一处，牵头做的是新学校的首批招生。

同一时期，我还做过董事长助理、总校长助理，也做过集团品宣总监。2017年10月起，我在山西的一所书院做执行校长；2020年5月起，主持巴渝学校小学部；2021到2023年，手里同时握着两个校区；后来“三年后晋升学校常务副校长”〔P00・简历〕。

这条线上，我先后握过三支笔。招生办主任，握的是招生那一页账；品宣总监，握的是对外怎么说的那一页；校长，才握着整本账。简历的核心优势一栏里，我自己写的是“从招生办主任到机构创办者”〔P00・简历〕。

这几个字我从前是当优点写的，今天重读，看到的是一个偏：我是从市场那一头走进学校里面的。先学会的是怎样把学校讲出去，再学怎样把学校做出来，账本上难免先是招生页写得最厚。

简历里写得最醒目的一行数字，也在招生那一页上：山西那所书院，“在校生规模由 2017 年 10 月的 101 人增长至 2019 年 10 月的 518 人”〔P00・简历〕，两年约五倍。518÷101＝5.13。我今天不否认这个数字，也不拿它当功劳。

它回答的是规模，没有回答规模底下的账法：那五倍是靠哪几条规矩撑起来的，我走了以后，哪几条还在转。这两个问题，简历上没有答案，我当时也没有想过要答。

2023年秋季开学前，我给老师们准备的那份文案里，有一页是四句话，最后两行是：

“‘保生’比‘招生’更重要”〔P07・第72页〕

“‘保生’永远比‘招生’更重要”〔P07・第72页〕

这一页的前四行，是导言和第2章里引过的那四句招生口诀，那是我从招生办带出来的肌肉记忆；后两行，是我做了校长以后才学会写的话。这一页纸，几乎是我这条履历线的缩影：笔换了位置，账页也跟着长了一页。

校长是学校账法的执笔人。这句话不是夸校长，是说校长的手落在哪一页，学校就把哪一页记得最细；校长没有写的那一页，学校就没有人记。所以这一章要问的问题只有一个：这支笔，在我手里写出来的东西，有没有留在学校里。

◆ 二、觉知十条：写给自己的差异序列

2023年夏天的那份汇报，有四个部分：财务、教育教学、三年规划、个人成长。最后一部分，标题是：

“四、个人成长——觉知”〔P05・第48页〕

下面一页纸上只有十行，每行一个词，括号里是几个小词。我挑几条原样抄在这里：

> ②能力：（无能、有限、）
>
> ③情绪：（觉察、感知、产生、stop、呼吸、沉默、聆听、止语、换场、等待、黑夜、白天）
>
> ⑤管理：（紧紧围绕人、仅仅围绕人、始终围绕人）
>
> ⑦热爱：（排斥、滋养、义无反顾、忘我、禅定）
>
> ⑨畏惧：（战战兢兢、如履薄冰、敬畏）〔P05・第48页〕

第十条，只有两个字：无我。

我今天想让读者看的，是这十条的写法。它们都是一串词，不是一句话；串里的词是有先后的。以第三条为例，从“觉察”到“感知”到“产生”，是情绪被自己看见的过程；到“stop”“呼吸”“沉默”“聆听”“止语”，是把自己停下来；到“换场”“等待”，是离开那个场，等一等。

从头到尾读下来，是一条走法。第七条写热爱，从“排斥”走到“滋养”再走到“忘我”“禅定”；第九条写畏惧，从“战战兢兢”走到“敬畏”。每一条都在写同一件事：一个位置上的人，怎样把一个原本带着刺的东西，一步一步走成能用的东西。

按本书的话说，这十条是校长在自我界里走的差异序列，是校长自己给自己的六步试错。它们是真的，我走过。

可是第二个问题马上来了：这十条里，有几条回写进了学校的制度？我翻遍手上的材料，对得上的只有第一条。第一条写的是“责任：（轮值校长、当值责任）”〔P05・第48页〕，学校的清单上有“校长轮值”〔P11・第19页〕这一栏，和它是同一个意思：校长的班，不是一个人的班。

其余九条，我在手上的材料里，找不到一条对应的制度条目。能力有限，写在我的纸上，没有写在任何一位副校长、中层、班主任可以拿起来用的流程里。情绪的走法，是我的走法，学校里别人有没有这样一条路，我不知道。

这就是觉知的第一道缝：它发生在校长身上，却不一定发生在学校里。

把这道缝画得更清楚一点。本书讲的三界，是理念界、现实界和自我界。觉知十条住在自我界，是校长自己和自己的来往；学校的清单、会议、评价手册住在现

实界，是每天实实在在发生的事；中间还隔着理念界，是那些写下来的规矩与说法。

一条觉知要成为学校的东西，必须先从自我界走进理念界，被写成别人看得懂的话，再走进现实界，被别人执行，最后留下痕迹。三步里漏掉任何一步，觉知都会停在校长的笔记本里。我的十条，多数停在第一步门口。

◆ 三、“给”与“得”，和一句写给董事长的话

觉知这一页的下一页，我写了一句话：

“真诚坦诚活出‘给’，知行合一不贪‘得’！”〔P05・第49页〕

这句话我很熟悉，因为同一句话，在另一份文件里不是写给我自己的。2023年秋季开学的那份文案里，它是写给集团的：

“假如集团的‘关键少数人’能真诚坦诚活出‘给’，知行合一不贪‘得’”〔P07・第41页〕

同一份文案里，还有一节，标题是：

“船重千钧，掌舵一人”〔P07・第38页〕

那一节里，我写下了我对集团那种习惯文化的观察：“我们各校区校长更像是群众”〔P07・第38页〕，董事长则“是集团首席110，大家有困难都找他”〔P07・第38页〕。后面是政府关系、人力变动、校区缺资金、内部不和谐的平衡，一条一条列下来。

然后我写了一个问句，到今天都觉得问得对：这种文化到底是好还是不好？答案我也写了：

“如果配套制度跟的上，应该会让领路人感觉轻松一些吧”〔P07・第38页〕

我要特别说明，这几行不是批评哪一个人。我写的是一种习惯：困难来了，大家都找同一个人；这个人越能扛，别人就越习惯不扛。事情被扛住了，账上看不出什么，可是权力一直停在同一只手里。

站内第94号《下一轮由谁开始》讲空心，我记得它给的定义很短：空心，是有一项权力在轮末没有换手。我读到这句话的时候，第一反应是把它盖在集团上：董事长是“首席110”，权力一直不换手。第二反应，才慢慢转向自己。

因为我同样站在“夹层”里。第452号《谁在给善记账》讲的是：校长既被集团记账，又握着学校的笔。集团给校长记账，看的是预算、招生、结余；校长拿着笔，给学校里的老师、孩子、家长记账。

两本账同时压在一个位置上，哪一本先写，哪一本后写，校长的手往往比头脑先知道。我在那份文案里写“团队第一，自我退后”〔P07・第42页〕，也写“我是问题的解决者，还是问题的制造者？”〔P07・第41页〕。

这两句话是对集团说的，也是对我自己说的：当我是学校里那个最后的“110”，我是在解决问题，还是在让学校学会依赖解决问题的人？

夹层还有一层具体的意思：校长能改的账法有边界。预算和考核口径来自集团，清单、会议、评价手册、家校沟通的规矩，才在校长的笔下。那份文案的第40页，我曾经批评过自己这一行的通病，说校长对民办经营认识不足，没有起到“财务预算推动学校发展的作用”〔P07・第40页〕。

这句话我现在会补一句：预算推动学校，要靠校长在自己能写的那几页上，把预算和孩子的成长写到同一张纸里；集团给的那几页，校长能做的是把读数交上去，同时留下一份自己的账，写明这个读数背后有什么没被量到。

“给”与“得”这对字，我今天的读法比当年深了一点。“给”如果只是校长一个人给，给得再真诚，学校也只是被一个人托着；“给”要变成制度，才是给学校。同样，“不贪得”如果只是校长的自我要求，它是德；要变成流程里的一条，比如谁有权改清单、改清单要写下什么理由，它才是账法。

校长这支笔，还有一个更具体的用处：它决定三条方程各分到几页账。效能再生那一页，写的是成本、工时和教师的内能；实践再生那一页，写的是追踪记录、换挡与持史；意义再生那一页，写的是家庭怎样认出学校给的是什么。哪一页写得细，学校的力气就往哪一页流。回头看我这条履历线，招生办、品宣、预算和清单，都是我写得最细的页；后两页，是我做了校长以后才补上的，补得还不够。第

452号说，“账法越完善，回写之缝越少，教育性越低”。我把这句话当作对自己的提醒：我最拿手的那一页，恰恰最要小心，因为它越完善，越没有人想到去改它。

◆ 四、五个念头：想把笔交出去的时刻

接下来这一部分，我写得最慢。

还是那份汇报，往后翻到第50页，标题只有两个字：思想汇报。副标题是：

“前行路上，内心深处的那些冲动‘念头’”〔P05・第50页〕

下面五行，我一条一条抄下来：

> ①申请停办初中，只做小学？！
>
> ②申请更换‘轮值校长’，因为我不行！真的不行！
>
> ③申请断臂求生，及时止损？！
>
> 申请解聘：无法交付！
>
> ⑤立军令状，把自己逼入绝境！〔P05・第50页〕

最后一行：“置之死地而后生，陷之亡地而后存！”〔P05・第50页〕

我再强调一遍，它们是念头，是写给集团的汇报里“冲动”的那一类东西。今天把它们公开，是因为这五行字里有一件事，比我的处境更值得说。

把五个念头摆在一起看：第一条，是砍掉一页账，学校从两个学段缩成一个。第三条，是止损，把亏得最深的那一块切下去。第二条和第四条，是换笔，要么换人轮值，要么我走。第五条，是把笔攥得更紧，用军令状逼自己。五条里，没有一条在说：把这支笔分出去，让别人也能改账法。

这是我在低谷里，想事情的方式：我想的全是“我”怎么办，是留下，是撤下，是加码。没有一个念头问的是：这本账，有没有人能替我接着写？

站内第94号把空心定义为“有一项权力在轮末没有换手”。本书在这里多走一步：换手的不只是职务，更是改账法的权。职务可以今天交、明天接，改账法的权如果不交，接班的人拿到的只是一个空位子。

用第94号的话说，轮末该换手的那一项权力，当时还在我手上。我说的“权力”不是职务，是改账法的权：学校有哪些清单条目，由谁来加，由谁来减，由谁说“这条为什么存在”。

轮值校长的名字里就有“轮”字，可是改清单的这支笔，从来没有轮过。第16章里我写过：学校的清单里，有太多条只有在校长看见的时候才执行。看见才执行，说明执行靠的是人，不是账法。

回头读这五行字，我既不脸红，也不觉得自己应该被夸。它们是一个人在负重的路上冒出来的真实念头，那一年我没有把它们藏起来，而是写进了给集团的汇报里。这一点我今天仍然认账：有些话要写下来，账才有处可查。

我把这一段写下来，没有要自责，也没有要标榜。五个念头里最后一条，我想说的是：置之死地而后生，当然是一种勇气；可是一所学校如果要靠校长陷入亡地才能存，这所学校的账法一定是空的。校长的勇气，在制度里是一笔赊账，别的人总有一天要来还。

◆ 五、两句互相顶着的话

我手上还有两句话，一起放在这里读。

第一句：

“有我就是障碍，无我就是速度！”〔P07・第56页〕

后面接着：“空，才快！无欲则刚!”〔P07・第56页〕

第二句，在同一份文案的第45页：

“其实，每个班级发展的好几乎都和校长无关”〔P07・第45页〕

下一行是：“和班主任用心的‘责任与担当’有关”〔P07・第45页〕。

这两句话我是对着全体老师写的，读的人容易读成谦虚：我们的校长很谦虚。我今天读它，读到一个检验。

“无我就是速度”，换成账法的语言，是这样一个命题：如果这所学校的主要规矩，在校长不在的时候照样转，那么学校就快；校长一在，反倒要等校长看过，

就慢。“每个班级发展得好几乎都和校长无关”，也是这样一个命题：好班级的来路，是班主任的责任和担当，不是校长的指挥。

这两个命题都带刃，因为它们都可以被验。验法很简单：把校长撤走，看一看。

可是我手上还有第三句。“可持续循环发展，杜绝因人失败！”〔P05・第41页〕，这是三年规划里“人”那一页的口号。杜绝因人失败，意思就是学校不应该靠一个人成事，也不应该因一个人失事。

我把这三句话摆在一起，发现我对自己的要求是一致的：校长要无我，班级要无关，学校要不因人而败。可是我不知道，在我的学校里，这三句话到什么程度已经是事实，什么程度还只是愿望。

有一件事，我是后来才想到的。简历上写得清楚，2021到2023年，我同时握着两个校区。同一个人不可能同时站在两所学校的门口，这三年里，每一所学校每个星期都有大半的时间没有我。

换句话说，我已经被动地做过很多次“撤校长”，只是当时没有登记；也没有事后对账：哪些规矩在我不在的时候照常转，哪些停了，哪些决定被拖着等我，我都没有记下来。

那三年的结果，一边是亏损的账，一边是增长的账，两边都不能直接当作“校长不在、学校照转”或者“校长不在、学校停摆”的证据。账没有记，证据就是空的。这是我欠自己的第二笔账。

“无我”这两个字，还有一种用法要提防：它可以变成校长不写日志的理由。校长说自己无我，于是不必把决定的来路写下来，也不必教别人怎样改清单；日子久了，“无我”成了最大的“有我”，因为所有规矩的来路都只存在于校长的头脑里。真正的无我，是我走开，别人拿着日志接得上。

所以，**校长的觉知如果只留在校长身上，它再深，学校也只是借了一个人的力气。**借来的力气，总有还的那一天。

◆ 六、撤校长一周：把账法交出去

怎样知道，一所学校的账法有没有离开校长的手？我在第16章里提过一个设计，叫“撤校长一周”。这一节把它的做法写完整。

我建议的做法是这样：校长请假一周，不在校，不远程指挥，不回消息。副校长和中层照常运转，只留一条紧急联络线，限于安全。事前，校长要和举办方、副校长一起，把学校的主要规矩列成一张表。

比如晨迎、值周、固化会议、一对一家校沟通、师生安全日报、学部会议记录，每条写明由谁负责、做到什么算做到。一周之后，回来对照三样东西：

第一，哪些决定被拖到我回来才做。这一类越多，说明改账法的权还握在校长一个人手里。

第二，哪些决定被别人做了，而且做得比我好。这一类说明团队长出来了。

第三，哪些规矩在我不在的时候没有人执行，也没有人发现。这一类最值钱，因为它告诉我，这条规矩要么是只对我可见的，要么是冗余的。

再加一个读数，叫规矩保持率：登记在表上的主要规矩，这一周按规矩运行的条数，除以登记的总条数（这是我建议加的读数）。高到什么程度算成立，低到什么程度算落空，学校要在这一周开始之前自己写下来登记，本书不替学校定数。事后再改线，试验就没有意义。

这个试验有三条纪律。第一，安全条目不撤，紧急线不撤。第二，它检验的是账法，不是副校长；副校长一周里做得好或做得差，都不是考核副校长的依据，只是账法的读数。

第三，校长在夹层里，请假一周这件事本身要经过举办方同意，这一环也要写进事前登记。夹层不只压着校长，它也告诉我们：能改账法的，从来不是校长一个人。

换手的人也要有笔。航海日志不只写给下一班看，下一班也要能往里写。所以每一条清单的改动，我打算让副校长和班主任都可以提议，提议时写四栏：当初为了什么，这条现在护着什么，谁来定，哪天复审。

四栏写满，校长签字只是最后一步。**空心不是学校里没有人，是改账法的那支笔，多年没有轮过。**笔轮起来，校长的觉知才有路回到学校里。

还有一件事要在这一周以前做，就是把觉知写进账法里去。我给自己布置三步。第一步，从十条觉知里挑一条，比如第三条的情绪走法，把它改写成别人可以用的一页纸：谁，在什么时候，遇到什么情形，先做什么、后做什么。

第二步，把这一页放进清单，注明来路和复审日，并登记它的回写等级，用第16章的话说，是在R0到R3里记一笔。第三步，一个学期以后，问一位没有读过我汇报的班主任：这一页对你有没有用？

她说有用，这条觉知才算离开了我的笔记本；她说没读过，那就是我写了一页没人翻的纸。三步做完，才轮得到试验“撤校长一周”，不然撤下来的是一个空架子。

读数怎么读，我想事先说清楚。如果规矩保持率很高，三类决定里第一类几乎没有，那么我可以说，制度对校长的承接已经成立，至少在这一周里成立。如果保持率很低，第一类决定堆在桌上等我，那么这所学校仍然是靠一个人撑着。

我愿意把这条标准提前写给读者，因为我自己的学校，最可能得到的是后一种答案。我一直想知道，哪些是学校的，哪些是我的。这个试验，是我替自己写的一份通知书。

下面是一个设想的例子，来说这件事。

一位好船长，不是一直握着舵的那一位。航线再熟，他也会在每一班结束的时候，把航海日志写好：今天为什么绕开那片浅滩，风向是什么，哪个仪器有点失灵，下一班该先看什么。

换班的人接过舵，不必猜，翻开日志就知道这条线是怎样走出来的。有的船长不写，他说自己记在脑子里，什么都清楚。船平安的时候，谁也看不出区别；哪一天他睡着了，或者下船了，换班的人面对一片黑，只能照自己的想法重新猜。

校长也是这样。觉知是脑子里的航线，账法是航海日志。脑子里的东西再好，没有写在日志里，就只算是这一班的好运气。

这一章到这里，我替自己留下三件作业：把十条觉知里至少一条写成别人用得上的一页纸；把撤校长一周的登记表在开学前写好；把两个校区那三年没有记下的账，用现在还找得回来的记录补一遍，补不回来的，写明补不回来。做完这三件，下一次我再写“校长”两个字，才有资格用上“账法”这个词。

◆ 怎样算错

本章有两处判断可以输。

第一处是核心判断：“觉知若没有回写进制度、没有换手给团队，学校只能靠一个人撑。”如果有一所学校，校长的觉知很深、制度里却没有对应条目，可是“撤校长一周”之后，规矩保持率长期稳定在事前登记的高位，连续几个学期都是这样，那么觉知回写的通道就不只是制度，还有别的东西，比如团队文化，这一章要回头重写。

第二处是我对自己的读法：十条觉知里，只有第一条找得到制度对应物，其余九条留在我身上。如果有人拿出我学校里的流程文件，证明另外几条已经变成班主任、副校长可以使用的条目，那么这条判断收回，对应的那一节改写。

若一周撤下来，三类决定全部是空的，我还要先核实一件事：那一周，我是不是真的不在。

> **带 走 的 话**
>
> **校长的觉知若只留在校长身上，学校只是借了一个人的力气；要把觉知写成可以交接的条目。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**从第三方程（意义）起手，把校长个人的觉知回写进第一、第二方程的制度条目。
>
> **读数当家了吗：**没有当家：用“撤校长一周”的规矩保持率检验账法，读数不为评价校长本人。

◆

20

第 20 章

怎样算错：命题登记册与本书最弱处

这一章的问题

这本书的哪些判断可能是错的？怎样才能知道？

◆ 一、敢写70%的预报

你每天出门前看一眼天气预报。有一家预报从来不写数字，只写“明天多云间阴，局部地区或有阵雨，请注意天气变化”。它永远不会错：下了雨，它说过或有；没下，它也说过是局部。可你要靠它决定晾不晾被子，它一点忙也帮不上。

另一家写的是：“明天降水概率70%。”这句话敢被对账。一百个写着70%的日子过去，只下了三十场雨，它就欠你一个解释；下了七十场上下，你就慢慢信它。准备好被对账，是它敢写数字的前提，也是它有用的全部理由。

这本书写到这里，已经写了不少带刀口的话。现在轮到我自己对账。先从我自己最不敢对账的一句说起。2023年夏天，我给江城校区写汇报，在财务表后面写下：

“由于招生没有完成任务，所以导致实际与预算相比多亏412.14万元。”〔P05·第4页〕

这句话写得很顺手，因为没有任何一个数字能驳倒它。收入缺了927.58万元，招生确实没完成，它必然成立。可我今天看，它恰恰是“明天可能有雨也可能没有”那一类句子：它不预言任何东西，所以永远对，也永远没法告诉下一任校长该先动哪里。

同一份汇报里我给自己写了五条病因，五条并列，没有一条写明“如果我错了，会看到什么”。

那份病因单是这样写的：“①招生差、内保差、外招差 ②风气 ③硬件设施 ④人（老师、家长、人）⑤ 讲得多做到的少、声誉、口碑”〔P05・第37页〕。今天回头逐条问：招生差，最好对账，数字就在表上；

硬件设施，花多少钱能改，也看得见；风气和人，要怎样算“好了”，我当时一个字没写；“讲得多做到的少”，更没有一个读数。五条里，能对账的都是第一方程那一头的事，最要紧的几条恰恰没有刻度。

一个人写病因单的时候，会下意识挑自己量得出来的写，量不出来的，就用形容词带过。这是我这样的管理者最常见的毛病，我把它一并写在这里。

一条不准备被对账的判断，永远不会错，也永远没有用。

这一章做的就是把前十九章里的判断，一条一条放到对账台上。

◆ 二、登记册的七栏

登记册有七栏：命题原文；出现的章节；现有证据；最强的竞争解释；失效条件；新证据日期；更新决定。

前五栏我现在就填。后两栏在我登记的2026年11月这一刻空着，这是真话：没有新证据，就没有日期，也谈不上更新。往后每一次有人拿来新材料，在这两栏添一行，旧行不删，改动留痕；这样登记册里留下的是一条判断怎样被修改的来路，而不是越改越完美的最终版。

填表有三条规矩。失效条件必须写成可以数出来的东西，不写“明显好转”“大幅下降”这类谁都可以事后解释的词；必须带窗口，说清看哪几年、哪几个招生季；必须说清谁来数。缺失的数据写“未采集”，不填零，不拿相近的数字顶替。

下面是命题四在登记册里的一行，让读者看看这七栏填起来是什么样子。

栏目	命题四的登记
命题原文	生源下降期，只有第一方程强的学校只能节流、止不住下滑
章节	第5章，第9章，第18章复盘
现有证据	江城2022学年费用比预算少515.44万元，结余仍为−705.52万元；巴渝仅有简历口径
最强竞争解释	租金与片区人口决定了一切
失效条件	只强化成本、清单、指标的学校，在生源下降期仍止住续读与转介绍的下滑，窗口三个招生季
新证据日期	空
更新决定	空

这一行的毛病我自己看得见：证据栏里只有半个证据，竞争解释栏里的那一条我还没法排除。登记册的用处，就是把这样的毛病摆在明处，而不是藏进“有待进一步研究”。

谁来复核，也在规矩里。站内第106号《发生差》把可信的证据讲成三个条件：取样时刻不由本人定，取样之手不是本人，记录归本人持有。我是这批命题的作者，也是江城那张账的责任人，我自己填的表，只能算自拍。

所以登记册的复核，应当交给没有参与写作、了解学校任务的人；他可以拿走原始材料，重新数一遍。

◆ 三、十条核心命题

全书的判断有几十条，我只挑了十条。挑法是：删掉它，别的章会失去地基；或者读者最容易拿它当口号。每章末尾的“怎样算错”写的是那一章的局部收回条件，这里收的是跨章的总账。下面每条写五件事：原文，章节，现有证据，最强竞争解释，失效条件。写得干脆，不替自己找台阶。

命题一，第1章。原文：生源减少是结构性的改变，不是熬过两年就回来的周期低谷。证据：2023年出生人口902万；全国小学招生2024年1616.6万人，2025年1461.74万人，一年少了154.86万人（1616.6−1461.74）；江城2023年同期学前、新一合计少43人。

最强竞争解释：这是一次人口低谷加区域波动，几年后自然回升。失效条件：未来三年当地适龄人口回升，并且同类民办校没有改变课程与服务就普遍回升，那么“结构性”收窄为“周期性”。

命题二，第2章。原文：招生数一旦当家，学校越招越空。证据：江城那一年办了24场《“幼”见美好》主题活动，进了31所幼儿园，接触2312（汇报未写明是否去重），转化19人〔P05・第27页〕；同期学前、新一合计少43人。最强竞争解释：下滑来自人口与片区，与招生做法无关，没有这些投入只会更差。失效条件：留存率不升，而加大宣传仍让新生数连续三个招生季以上增长。

命题三，第4章。原文：学校的价值与招生、续读、学费这些读数分层，读数不等于价值。证据：第3章讲过的家长那句“并没有超越期待”，同一学年校区仍收进1782.35万元。

最强竞争解释：家长的话是一时的情绪，价值与读数同步，只是读数滞后。失效条件：兑现差扩大、教师流失加剧的同时，招生与续读读数长期稳定上升。

命题四，第5章。原文：生源下降期，只有第一方程强的学校只能节流，止不住下滑。证据与失效条件见下一节，它是全书最承重的一条，单独写。

命题五，第6章。原文：学校在三界里的改写（规则修订、家庭日常、孩子自述），与续读、转介绍的变化相关。证据：巴渝小学部，按我的简历自述，在校生从约300人增长到750余人，流失率控制在3%以内〔P00・简历〕；但这是简历口径，没有分年级、分年度的数据，也没有三界改写的记录与之对齐。

最强竞争解释：小学部的增长来自学校整体的口碑与区位，与家校做法无关。失效条件：三界改写记录与续读、转介绍的变化在两校的各年数据里不相关。

命题六，第7章。原文：家长对学校意义的复述越准确，越愿意续读。证据：几乎没有。评价手册、一封家书、家长会都是做法，我没有测过家长复述的准确度。最强竞争解释：复述准确只说明宣传到位，与学校实际给了什么无关。失效条件：复述准确度提高，续读与转介绍不动。

命题七，第8章。原文：持史对学校是承重的。证据：没有做过撤除试验，只有存在性材料——学习负责人制度、《学习负责人说明书》、评价手册、假期家访。最强竞争解释：这些做法的效果来自本来就积极的家庭，换一批家庭会不灵。

失效条件：撤掉学习负责人、评价手册与家访一学期，孩子在同构新任务上的表现与家长续读意愿都不下降。

命题八，第9章。原文：三种再生互相纠缠、互相激发，联合作用大于各自相加。证据：目前没有。江城只提供了一种单边情形，第一方程强、另两条弱。

最强竞争解释：三条方程各自独立，效果简单相加，用不着“纠缠”这个词。失效条件：三种机制各自读数的上升对续读、转介绍的影响只是相加，没有交互，这个定义要改写。

命题九，第15章。原文：保生先于招生。证据：直升读数，学前毕业27人报名小学17人（63%），六年级毕业38人报名初一22人（58%）〔P05・第25页〕，说明存量里就有流失；第15章只做了假设数字的演示，未用校区真实数据，敏感性分析在真实数据上还没有做。

最强竞争解释：在生源下降期，新生数仍是收支最敏感的参数。失效条件：敏感性分析显示招生数对收支的影响远大于留存率。

命题十，第21章。原文：能长期持有一个孩子的来路、并为结果担后果的服务，三年内不会由AI提供到让家长愿意拿它替代学校。证据：截至2026年11月，我没有见到这样的服务。

最强竞争解释：技术进步比我估计的快，这一格会提前被拆。失效条件：到2029年底，出现这样的服务，并且家长愿为它替代学校付费，第21章要重写。

这十条里，命题一到三是诊断，说的是学校今天在什么处境；命题四到八是机制，说的是为什么；命题九、十是处方与前瞻，说的是接下来怎么办、什么时候重看。诊断倒了，机制失去对象；机制倒了，处方成了经验之谈。所以越靠前的命题，越要先对账。

这样排，还有一层用意：十条命题的证据厚薄很不均匀。命题一、二、三有现成数字可对，命题四、五有半个证据，命题六、七、八、十几乎只有存在性材料，

或者干脆没有。读者要是只看结论，会觉得十条一样结实；把证据栏并排看，就知道这本书的重量压在哪几条上、悬空在哪几条上。

我宁愿把悬空的部分明说，也不让它们借着前面几条的实在，一起被当成已经证明的东西。证据栏写“几乎没有”，不是自谦，是给后来的人指路：这里有地方可以补，补上之前，这一条只当假设用。

◆ 四、最承重的一条

十条里有一条，倒下了就带着全书倒下。

生源下降期，只有第一方程强的学校只能节流、止不住下滑；第二、三方程读数先上升的学校，续读与转介绍先止跌。

它承重，是因为导言的母题——只会招生的学校只转着第一条——不过是它的口语版。其他命题倒了，可以局部修，这一条倒了，三方程只剩一套漂亮的分类。

它说的是一个先后顺序，这是整条命题最值钱的部分。管理常识也会说“好学校续读率高”，那是同步；这条命题多说了一步：二、三方程的读数先涨，续读与转介绍后止跌。同步的现象，常识推得出；有先后的现象，要加上D与E才推得出。

为什么先后值钱，值得再说一遍。如果二、三方程的读数和续读同时涨落，我们既可以说前者带动了后者，也可以说后者带动了前者；还可以说两者都被第三样东西，比如片区人口，一起带着走，三种说法在同一张表上分不出高下。

只有先后，才能把其中两种说法拆开：读数先动、续读后动，“续读带动读数”就说不通了；读数没动、续读先动，“读数带动续读”也说不通。先后不能证明因果，但它能淘汰一部分解释，这正是一条命题敢被对账的样子。

所以我把窗口、取样人和事前登记写得这样啰嗦，是因为一旦这三样松了，先后就可以事后调整，这条命题也就退回到“好学校续读率高”的同步话。

怎么验。找两类学校，放在相同的窗口里，至少三个招生季。一类，在相似的生源压力下，只强化成本、清单、指标，不动家校与意义，看续读与转介绍止不止得住；一类，二、三方程的读数先改善，看谁先动。读数要用他手取样的：不靠推销的续读占比，家长自己复述的学校，不靠学校自己发的稿。

江城这张账，只给了这条命题半个证据。第一方程那一年做得很用力，费用比预算少，学校却没有止跌。这与命题相容，却裁决不了它，因为同一年租金多出的那一项，就比亏损加深的数还大（第18章算过）。

租金是最强的竞争解释，后面“被简单解释掏空”一节会回来说。另一半证据在巴渝，而巴渝能公开的，目前只有简历里的两个数。所以命题四现在的状态，用天气预报的话说，是70%已经写在了纸上，雨还没下完。

还有一点要交代清楚。命题四只管生源下降的年份。生源上升、市场宽松的时候，一所只会招生的学校完全可以过得很好，那段历史也是许多民办学校的来路。这条命题不否认那段历史，它只说那段历史不再重复。所以它的反例，一定要取自生源下降期的学校，取自旺年的好学校，打不到它。

它还有一个时间上的要求。第二方程的试错与三界的改写，一个学期看不出多少；家长对学校意义的复述，要经过几次家长会才会稳。所以“先涨”的窗口至少是两个学期，续读的窗口是三个招生季。把窗口缩短，等于拿还没长成的东西去考试，那样的失败，我也不会拿来推翻命题。

◆ 五、本书最弱的三处

第一处，单案。全书的现场是两所学校，一位校长，一批我经手的材料。两所学校的学段、成本、处境不同，放在一起只能各自提供一个角度，凑不成规律。一所校区亏了，一所小学部长了，这两件事之间隔着学段、片区、集团、时期，我没办法把任何一条差别单独拎出来。

更要紧的是，作者就是当事人：汇报是我写的，亏损是我负责的，做对的与做错的都经过我的眼睛。我已经尽量把原件放在前面，但“自述”与“他手取样”之间的差距，读者应当自己记着。

第二处，数据依赖授权。要把命题四、五、九真正对账，需要分年级招生数、续读率、入学来历、转介绍来源、教师流失、财务比例，跨好几年。这些数据属于学校，公开要经授权。

到我写完这一章的时候，书里能用的，是汇报、课件、简历、公开发表的文章里已经有的数字。数据不全的地方，我宁可让那条命题处于“未裁决”，也不拿推断补上。

第三处，三方程里的F只是关系记号。S3＝F（D3，E3）这样的式子，说的是左边由右边这两样共同决定，没法代入数字去算。所以“联合作用”“互相激发”不是计算出来的结论，而是一个新主张，只能靠读数的先后与交互来检验。

检验做不出，它就只是一套整理语言的办法。这是本书比管理常识多走的一步，也是最容易走空的一步。

这三处弱点互相牵连。单案让竞争解释排除不干净，授权让数据补不齐，F只是记号让检验只能靠读数。所以下一步不在把理论讲得更圆，在三件具体的事：一是把两校各年的续读、转介绍、入学来历拉成同一口径的表；二是把二、三方程的读数在新学期开始采集，让“先后”有记录可查；三是请一位没有参与本书写作的同行，拿原始材料把命题四与命题九重新数一遍。三件事做完，登记册那两栏空白才会有字。我会在每次有新材料的时候，把日期写进去。

◆ 六、三种死法

一个理论至少有三种死法，我把它们摆出来，免得读者替我想。

第一种，被反例打死。只转第一方程的学校，照样越办越好。这是对命题四最直接的一击，我欢迎它。有一条纪律要先说：反例要事前合格，也就是它的二、三方程读数要独立采集。

不可等它办好了，再说它其实偷偷转了第二、三方程，那是把门开在自己身后。反过来，我自己也守同一条：学校的好转，不得事后说成“三个方程都转了”。

第二种，被简单解释掏空。有人说：生源下降就是人口问题，租金和片区决定了一切，学校做什么都一样。这一击在我自己的账里就有凭据。第18章算过，2021到2022学年，人力与经营费用压下来了，租金却多出一大块，亏损反而加深。

单看账面，租金一项就足以解释亏损为什么加深。导言里我已经写过：如果江城更早几年的账摊开，亏损主要由房租等固定成本和片区人口决定，无论课程、家

校、评价怎样改，续读与转介绍都纹丝不动，“只转第一方程”就不是这张账的主要解释，第一编要从头重写。

这条退路我自己堵不上，只能交给第18章的数据去查。

第三种，被自己的术语吞掉。三方程会不会只是把管理常识换了名字：效能再生是降本增效，实践再生是家访，意义再生是讲故事？站内第395号《SDE思想体系入门》给方法层定过一个失败条件：加入D与E之后，若多不出任何可检验的区分，就只是在整理语言。

我拿它来问自己：三方程比常识多说了什么？至少有两点可以对账。一是先后，二、三方程的读数先于续读变化，而不是同步。二是起手，靶子若是招生数，后面盘家底、定路线全为一个读数服务，学校越努力越偏。

如果两校各年数据显示三方程读数与招生读数同步涨落、没有先后，这两点就同时落空，术语吞掉了理论。

三种死法有同一个特点：每一种都能在一张表里被看出来，不需要谁的好意。

死了怎么办，也要事先说好。登记册只设四种裁定。保留：证据与命题相容，最强的对手解释还没有更好地干活，注意这不叫证明。收窄：某些学校、某些条件要从适用范围里划出去，原来过强的说法同步改小。所有引用它的章节一起改，导言、导读和结语里的高频句子先改。

暂停：关键数据不够，就停止据此扩大行动，保护好孩子眼前的必要支持，等数据。放弃：一个更简单的解释已经够用，或者新构念多不出任何可检验的区分，就把这条命题删掉，不挪到更难检验的哲学层面去躲。

放弃一条经验命题，不等于放弃对孩子和教师的规范承诺；两类判断分开登记，局部修订才改得动。

每一次裁定都要改变一件实际的事。收窄了，就写明哪些岗位停止填写、哪些事项继续；暂停推广，就通知准备采用的团队，收回旧表。只在登记册里添一行评语、学校里什么都没变，这不算更新。

◆ 七、回到那份汇报

登记册写完，我还有一个担心：读者会不会把它当成一种谦虚的姿态，翻过去，接着往下读。我想说的恰好相反。一本讲价值再生的书，如果自己的判断不肯被对账，它写的就是一套新口号，和那四句招生口诀并没有分别。

口号的特点是越喊越响，却没有一个人能说出什么时候该停；判断的特点是写明了何时收回。

那一年的汇报，我是用精、亮、硬三个动词收尾的（第9章讲过）。三句话都对，却没有一句写明“做到什么算做到”。写“思想汇报”那一次，我给自己写过一条：

“立军令状，把自己逼入绝境” 〔P05 · 第50页〕

军令状的意思，就是白纸黑字写下失败的条件，由别人来对账。这本书的登记册，是我对读者立的一张。哪一条先被收回，我不会意外；哪一条一直没有人来对账，我才担心。

> **带 走 的 话**
>
> **一条不准备被对账的判断永远不会错，也永远没有用；每条命题都要写明何时收回。**

> **小　账**
>
> **转的是哪条方程：**登记册这一条，起手于给三条方程的每条命题写下最强竞争解释与失效条件。
>
> **读数当家了吗：**当家的危险最大：读数一旦被拿来证明自己，就先查登记册，让别人来对账。

◆



第　五　编

未来：AI时代的民办小学

编　序

这一编（第 21—23 章）打开新的缺口：AI 来了以后，学校这个捆绑包被拆走的是哪几格；小学阶段怎样让 AI 进校园；生源继续减少的十年里，民办小学可以走的三条路。

第 21 章　AI来了：学校被拆走的是哪几格

第 22 章　AI进校园：小学阶段的复合主体

第 23 章　从招生的学校到持史的学校

21

第 21 章

AI来了：学校被拆走的是哪几格

> **这一章的问题**
>
> 当讲解、批改、练习都能被廉价提供，民办小学还剩下什么？

◆ 一、宿舍走廊里的故事

巴渝学校的住读生，晚上要在宿舍里度过一个长夜。这个夜晚怎么陪，是我们做了很多年的一件小事。我在《教育在场，家校共育》里写过，“在民办学校中，住读生比例通常较高”〔P06・第9页〕，所以我们把“宿舍故事”当作住读管理的一项特色。

故事的来源，我们“没有简单播放现成的网络音频，而是让本校老师”〔P06・第9页〕自己录。孩子们躺在床上，听到的是熟悉的声音。

这件事今天看，有一点让我坐立不安。网上的故事音频，一个晚上可以换一百个；AI生成的故事，可以按孩子的名字、爱好、当天的心情现编，声音也能做得很像人。照“可核对”的标准看，“有故事听”这件事，AI做得一点也不差。

那么这一格，我们到底在守什么？

这两年，家长会后的走廊里，我被问得最多的一类问题，大意是：孩子在家，AI会讲题，会批作文，会陪着背英语，还有不收费的版本，学校还剩什么？老师们私下里也在问，只是换了个说法：我们是不是快被替代了？

我不想用一句“AI没有温度”把这个问题挡回去。这句话，是这一章要先推翻的东西。

◆ 二、“没有温度”这堵墙

流行的说法是：AI做不到有温度的陪伴，所以学校永远不会被替代。

这话听着安慰，我认为它错在三处。

第一，它把学校的价值整个押在“温度”这一格上，其余四格等于拱手让人。站内第463号《AI会取代老师吗？》提醒过：把温度当作最后一道墙，这个动作本身就是让步。墙一旦被当成最后一道，说明前面的几道已经退了。

第二，温度没有一个客观的核对办法。家长说“这个老师有温度”，是一种感受；AI生成的语气，一个晚上也能让孩子觉得被安慰。感受是不是被AI复制，这件事靠争论分不出输赢，最后分出输赢的，是别的东西。

第三，也是最要紧的：被AI接管的先后，从来不是由“难不难”决定的。第463号有一句话，我读到时停了很久：

难的程度并不决定接管的先后，可核对的程度才决定。

难的事，AI照样会做，下围棋比写作文难，却先被拿下，因为棋有胜负，可核对。一件事越能被别人当场检查对错，越先被接管；越要靠很久以后的后果、靠一个人的在场才看得出好坏，越晚。这句话把争论从“AI行不行”换成了“这一格能不能被核对”，我下面所有的判断，都用这把尺子量出来。

◆ 三、尺子，和一个银行柜台

先说清这把尺子怎么用。

第463号还有一个说法，我在第3章引过：学校与老师是一个捆绑包，里面有五样东西——讲清楚、看管与节律、督促、认证、陪伴卡住。第463号用食堂打比方：“食堂不是因为私厨不好才存在的，它是因为私厨太贵才存在的”。食堂把买菜、洗菜、做饭、收拾捆在一起，卖给你一个便宜的整体。

学校也是这样：家长交的学费，买的是五样东西打成的一个包。AI来了，每一格都有人拿出一个更便宜、更灵活的替代品。家长就开始“拆包”：这一格我在家用AI解决，那一格我找公办课后服务，剩下的才轮到学校。

本书多走的一步，是不满足于说“会拆”，而是逐格判：拆到哪一格、拆到什么程度、什么时候，并且每个判断落一个日期，到期复审。判断会过期，这是AI这件事的本性；落了日期，别人才好拿新的证据来对账。

我还借用第463号的减法检验，读法是本书自己的：把这一格从捆绑包里拿掉，看孩子身上的哪一个读数掉下来。不掉，这一格对学费而言就是冗余；掉了，它承重。

先看一个别处的例子，帮助大家把这把尺子拿在手里。

银行柜台被取款机拆走的是取款那一格。取钱、存钱、查余额，数字清清楚楚，对错一核对便知，所以它最先走，走得最干净。没有人再为了取一千块钱去排队，也没有人觉得柜台因此“没有温度”了。

可是你要是拿着一份看不懂的贷款合同走进银行，或者接到一个自称银行工作人员的电话、心里发慌，你要找的是一个能坐下来替你看合同、替你挡住骗局的人。这一格没有被拆走，原因不在它有多难，在于它的好坏要等很久以后才能核对：贷款条款对不对，骗局被挡住没有，没有一个当场出分的考官。

银行的柜台后来变小了，人变少了，留下来的人，做的都是这第二类事。

学校被拆走的，是五格里可以当场核对的那几格；留下来的，是要等很久才见分晓、又必须有人担后果的那几格。

学校的五格，对着这个柜台看就清楚了。

◆ 四、五格逐格判

下面这张表是结论，后面逐格写理由。时间戳是我下判断的时间，复审时间也一并写上。

格	可核对程度	截至2026年11月的判断	复审
讲清楚	高，当场出对错	已被大半接管，学校不再靠这格收费	2027年秋
看管与节律	身体在场的部分低，排程设计的部分高	排程被AI拆，在场的人拆不走，公办课后服务是更大的对手	2027年秋
督促	做没做完高，愿不愿意低	提醒与追踪一年内被接管，“被谁督促”留给关系	2027年秋
认证	内部评分高，信用背书低	评分被接管，学校自拍的证据在贬值，他手取样升值	2027年秋
陪伴卡住	低，要等很久以后才见分晓	今天的AI缺三样，3年内重看	2029年底

讲清楚。这一格是最先走的。同一个知识点，换三种讲法、换五个例子、在孩子夜里九点卡住时当场再讲一遍，这些事通用的对话式AI已经做得很顺。它可核对的程度最高：答案在学生开口之前就存在，对每个孩子都一样，这是第463号“两问”里说的统一性。

判断：截至2026年11月，这一格已经被大半接管，学校不应再把它当作定价的主要理由。这对我自己是一次不太舒服的承认。学习力课程里“基本知识做到张口就来”〔P08・第47页〕“基本技能做到烂熟于胸”这类目标，多半落在这一格上；它们依然有用，只是用途变了：它们是孩子上场前的练手底料，不是我们对家长的最大卖点。

复审时间2027年秋。

看管与节律。这一格要拆成两半看。一半是“排程”：作息表怎么排，作业吧里每个孩子今天做哪些，周末“五个一”怎样提醒。我们的作息表上写着“作业吧——零作业出校门”〔P04・第16页〕，这个安排的设计与提醒，AI接手毫无困难。

另一半是“守住”：孩子身体在场，有人看着。住读的夜晚，宿舍里那些事——“那些被清洗好的衣服、被修好的校服纽扣、悄悄铺好的小床、已消毒好的水杯”〔P04・第32页〕。学校自己写，这些东西是宿舍里一个个人的“我在这里”。

身体在场的看管，AI没法做。但这一半的真正对手并不是AI，是更便宜的托管和公办学校的课后服务，它们早就在拆这一格。判断：排程被AI拆，在场的人拆不走，但拆它的主力是别人。复审时间2027年秋。

在这一格上，我们还有一样东西是别人拆不走的：学校把一天排成了一张孩子身体能走完的表。上午文化，下午艺体，晚修社团，“一生两社团，两天一交换”〔P04・第27页〕，孩子在这张表里跑，有人在每个节点上等着他。

公办课后服务可以便宜，AI可以把表排得更漂亮，但这张表落到一个具体的孩子身上。哪个环节他掉了队，是谁发现的、谁去接的，这一层要靠人记着。看管这一格值多少钱，取决于学校有没有把“掉队被发现”做成一件有记录的事。

我在第7章说过，周末“五个一”要让孩子在周末“保留必要的成长节律”〔P06・第7页〕。节律要孩子自己长出来，由屏幕里的提示音代管，长不出来。AI可以做节律的提示器，做不了节律的主人。这个区别，下一节讲四层图时还要回来。

督促。督促里藏着两件事。一件是盯着做没做完、催、追、记账，这件事可核对，AI接管最顺：它不累，不烦，不会因为家长冲孩子发火而被孩子顶回去。课件里我抄过一句三年级孩子的共性：“在学习中普遍出现马虎大意、作业磨蹭等不良习惯，需重视及耐心纠正”〔P08・第8页〕。

“耐心纠正”四个字，AI做得比大多数疲惫的大人好。判断：提醒与追踪，一年内会被家庭里的AI普遍接管，不用等学校。另一件是“孩子为什么听你的”。这是关系，是长久积累出来的信任，也是学习负责人制度想解决的问题。我们要求每个孩子“必须有一位稳定的学习负责人”〔P06・第6页〕，原因就在这里：老师发出提醒后，家庭内部“往往陷入转述、推诿、误解”，责任飘浮。

AI解决不了责任飘浮，它只让提醒更密。判断：可核对的那一半很快走，“被谁督促”的那一半留着。复审时间2027年秋。

认证。认证说的是“证明这个孩子会了什么”。内部的那一层，作业批改、测验评分、学情报告，可核对，AI接管得最快，质量也已经不低。外部的那一层，是别人凭什么信你：家长凭什么信这份评价手册？

这一层，AI带来一个反效果。AI可以生成一份漂亮的成长报告，可以生成孩子的作品、讲稿、反思。学校自己拍摄、自己整理、自己出具的证据，价值在下降，因为谁都知道这种东西可以做得很好看。

第106号《发生差》提出的他手取样——取样时刻不由本人定，取样之手不是本人，记录归本人持有——这时候升值了。我们的“个性化学业评价手册”，用的是“自己与自己比、今天与昨天比、这次与上次比”〔P06・第8页〕的原则，这个原则是对的；但手册要想在AI时代站得住，必须把一部分取样交给孩子自己、家长、下一位老师，不由学校一家完成。

判断：评分被接管，学校自拍自证在贬值，他手取样在升值。复审时间2027年秋。

陪伴卡住。这是最贵的一格。第103号《老路已被包办》把话说得很重：教育唯一的原材料，是“卡住而无人供给的那段时间”。孩子卡在一道题上、一个同学的话上、一件不想做的事上，那段时间里没有人立刻替他填上，他自己在里面转，转出来的东西，才是他的。

AI的问题恰好在这里：它供给得太快。夜里孩子卡住，三秒钟答案就来了，原材料没了。

按第463号的说法，AI今天缺三样：长期在场，这个孩子的来路，被这个处境回写的机会。小学有个特点，我在宣讲里写过一句：“小学阶段每一年都面对着一个‘新孩子’”〔P08・第8页〕。一年级好动，二年级情绪不稳，三年级转折，五年级爱竞争，六年级进入青春早期。

每一年交到新老师手里的孩子都不是去年那个，所以认得去年那个孩子的人，才格外值钱。长期在场，是说有人跨年份地认得这个孩子；来路，是说他三年级在哪里被撞过、怎么爬出来的；被回写，是说这位陪伴者自己也被这段陪伴改变，下次他会不一样。这三样，我在第8章合起来叫“持史”。判断：截至2026年11月，这三样AI都缺，这一格在三年内由学校守，但要守得住，学校得把“卡住的时间”从被AI填平的缝里护出来。

复审时间2029年底；若出现能长期持有一个孩子的来路并为结果担后果的服务，本章要重写。

◆ 五、四层图落到小学

五格是把学校拆开看，四层图是把“做事”这件事拆开看。第263号《教育的新使命》给了一张图，把任何一件事分成四层：执行，判断，元判断，目的。执行是做；判断是判做得对不对；元判断是判“我用什么标准在判”；目的是为什么要做这件事。第263号的意思是：前三层之间的分界线，会随着AI的能力一层层往上移，AI今天做执行，明天做一部分判断，后天碰到元判断；但是，定标准、担后果，始终归人。

放到小学，这张图有一个很具体的含义：小学的大部分时间，今天都花在执行层。抄写、口算、背诵、整理、完成作业，孩子在执行层里进进出出，老师在执行层里批、讲、督。AI接管执行层最顺，因为这一层最容易核对。

那么小学要做什么？是把孩子“站上一层”，从会做到会判，会说为什么。孩子做完一道题，会不会说“我对了，因为……”；做错了，会不会说“我错在……”；两种做法，会不会说出各自的好处。

这就是判断层；再往上一步，是低年级也能摸到的元判断：“我今天读书的方法比昨天好在哪里”。目的，在小学阶段是家长和老师替孩子守着的，孩子渐渐才会自己提。

这张图对老师的要求，跟我在2022年6月的学习力课程宣讲里列过的转变，恰好对上。那一页的标题是“新课标下教师需要的五大转变”〔P08・第4页〕：要有教育的大情怀，要有学习力，要有思考力，要有研究力，要有执行力。当年我写它，主要是给新课标做动员；今天再读，最后一条是执行力，而前面的思考力、研究力，其实是判断层与元判断层的活。五条里，执行力是AI最先接手的，思考力和研究力恰是教师站上去的位置。教师的这一次上移，是这一章里我最希望读者带走的东西之一。

放到一间一年级教室里，更容易看清。我在宣讲里列过一年级课堂的老毛病，其中一条是：“精心设计的课堂提问被少数学生包打了天下，大多数学生成了课堂的陪衬”〔P08・第10页〕。

多年来，这个毛病靠老师的眼神、点名、小组轮流在补。AI进课堂以后，这个毛病在执行层上可以补得更彻底：每个孩子手边都有一个能问能答的助手，没有人再当陪衬。

可是补上之后，课堂上新出现的问题是：孩子们各自得到了答案，谁来问“这几个答案里哪一个更好，凭什么”？这一问是判断层的问题，它不会随着每人一个助手自动出现，得有老师把它放进课堂里。

第355号《AI时代的新教育》讲了同一个方向上的另一件事：“自然人独占判断的王权已死”，但责任不死。以前，老师是教室里唯一的判官，孩子对不对，老师说了算。今天，一个孩子可以拿着自己的作文去问AI，AI也能给出评价，老师的判断不再独占。

可是，这个判断要不要采纳，采纳之后的后果谁担，仍然落在人身上。第355号还说，学会就是在新材料上当场重走一遍，并留下证据包。这对小学老师是一个很实际的要求：以后站得住的老师，不是靠“我判得对”，靠的是“我对这个孩子的判断留了证据，换个人拿去也能重走一遍，出了错有人担”。

◆ 六、省下来的时间，交给谁

AI替学校腾出来的东西，最实在的是时间。批改、备课、出题、整理学情，这些事AI做起来快得多。第122号《AI时代教育的认知变革》给了一条我认为最该贴在校长办公室墙上的话：腾空律。腾出来，是技术的后果；占住，不是。**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。**

内卷是什么样子？江城那一年“能省的都省了”，我推想省出来的力气，有一部分（表上没有分项）又被“无时不招生”吃掉了。AI替学校省时间，同样的事可能再发生一次：老师批改作业的时间省下来了，若没有人指定去处，那一块时间会被朋友圈、检查材料、家长群里的回复、各种“AI教学成果展示”填满。

老师比以前还累，学校还没有变好。

占住的办法，我的主张是先占后腾：先写好谁来占、占什么，再让AI接手。我建议四条，每条都说清谁、什么时候、省下的时间去哪。

第一条，批改与学情整理交给AI之后，班主任每周省出来的时间，先划出固定一块，用于“来路记录”：每个孩子本周在哪里卡过、怎么出来的，写进班级之书。谁做：班主任和副班主任，周五下午。去向：持史的底账。

第二条，老师答疑和补讲的时间减少之后，把一部分换成“留白”：同一类题目，允许孩子卡住一段时间再给提示。谁做：科任教师，课堂上。去向：未闭合的时长，也就是第11章说的卡住的时间。

第三条，校长先拿走冗余，再让AI接手。教师倦怠，最大的来源是被指令的东西太多而没有人撤。第14章已经写过，这里只提醒一句：让AI接手的前提，是校长先撤掉一批不承重的事项。这件事只有校长能做。

第四条，给家长一页纸的“拆包说明”。每年招生季之前，由校长和年级组把五格各自谁来做写清楚：哪些由学校做，哪些建议在家用AI做，哪些学校和家庭一起做。谁做：校长统稿，年级组各写本年级。

什么时候：每年的家长会之前。省下的时间去哪：把家长每晚陪孩子对付作业的几十分钟，还给亲子相处。这页纸的好处，是学校第一次主动告诉家长“这一格不必再来我这里买”，家长因此才会相信“这一格值得来”。

另有一种占住最危险：把腾出来的时间拿去做更多AI教学展示。因为展示容易被家长看见，它很快会成为新的读数，招生数这个旧的东西，换了一身衣服又回来当家。这是第2章“读数当家”在AI时代的新样子，我在这里预先标出来。

我在家长课堂的课件里，借用过一份很多人都熟悉的“退出清单”：“3岁，退出餐桌——让孩子学会自己吃饭”〔P12・第3页〕，一路退到18岁退出选择。清单的最后一句是：“最好的教育就是优雅的退出”〔P12・第4页〕。

当年是讲家长怎样退，今天，它也适用于学校：AI接手执行层，是学校应当退的一步。退，要退得优雅，退到哪里去，退出来的位置谁站上去，比退本身重要。

◆ 七、两头都不神化

写到这里，我想把两头都按一下。

对AI这一头：不要神化。AI今天缺的是长期在场、孩子的来路、被回写的机会，这是对2026年11月的判断，不是对未来的保证。所以每一条判断后面我都落了日期。三年之内，若真有一种服务出现，能长期持有一个孩子的成长史，还能为结果担后果；家长也愿意为它替代学校付钱，学校就没法再用“AI做不到”给自己留余地。

学校宣布自己永远不可替代，等于放弃了检验。

对学校这一头：同样不要神化。我自己这些年做的事，有相当一部分落在今天最容易被拆走的三格里：讲得清楚的课程标准、盯得紧的作业与作息、出得漂亮的评价材料。这些事不丢人，它们曾经是民办学校的竞争力。到了2026年，竞争力的位置挪了，承认这一点，才有力气去搬家。

五格里，讲清楚、督促、认证里可核对的部分，学校守不住，也不必硬守。我们的老师不是天然比AI更高明，学校不是天然比家庭更懂孩子。民办学校尤其要警惕一种情绪：因为家长交了学费，就觉得自己有资格收这五格的全部。

收费收的是兑现，不是资格。哪一格被拆走，就诚实地告诉家长，然后把剩下的做深，这是比硬撑体面更长久的办法。

这里还要说一句对家长怎么讲的话。招生季里，最省力的说法是“我们的AI更先进”，最诚实的说法是“这五格里，这几格我们已经不收你的钱，这几格是我们必须做好的”。第一种说法一旦被隔壁学校学去，立刻失效；第二种说法需要学校自己先把账算清，算清了，家长听得出来。读数当家的老毛病，在这里有一个检验：你的说明里，是在讲你拥有什么，还是在讲你兑现什么。

还有一种神化，是技术上的“万能”。一所学校买一套AI系统，贴一个“智慧校园”的牌子，似乎就站上了时代。可是工具进了校园，若没有改变谁来判断、谁担后果，它只是执行层里多了一件趁手的东西。这个问题，下一章讲复合主体时再展开。

◆ 八、怎样算错

这一章的判断都带着日期，到期就要被对账。

最重的一条：若三年内（到2029年底）出现能长期持有一个孩子的来路、并为结果承担后果的AI服务，且家长愿意为它替代学校付费，本章要重写，陪伴卡住这一格不再由学校守。

次重的一条：若减法检验显示，把“讲清楚”这一格从学校拿掉（交给家庭里的AI），孩子在换问法、隔两周后的表现并不下降，说明这一格早已是冗余，我对“学校不应再把它当定价理由”的判断要进一步加强；反过来，若明显下降，说明我低估了教师讲解里的某种东西，这一格的判断要改。

再一条：若学校按“先占后腾”做了一个学期，教师的工时没有降、来路记录也没有多出来，说明腾空律在这所学校不是靠安排就能落地，要查省下的时间被谁拿走了，这一章第六节的办法要改。

再一条：若2027年秋复审时，家长选校的理由仍集中在“看管与节律”这一格，说明公办课后服务的拆力比我估计的小，那一格的判断要上调。

宿舍里的故事，我们仍然让本校老师自己录。这个选择，从可核对的角度，并没有赢过任何一段AI生成的音频。但我越来越相信，孩子在那个夜晚听到的，不是故事本身，是一个认得他的人，在他也认得的声音里说“我在这里”。这一点，今天还没有哪个AI被核对出来，也还没有被拆走。三年之后，我们再看。

带 走 的 话

学校被拆走的是能当场核对的那几格；留下的是要等很久才见分晓、又必须有人担后果的那几格。

小　账

转的是哪条方程：从第二、第三方程起手，把学校的价值逐格拆开，改写第一方程里“讲清楚也算价值”的旧账。

读数当家了吗：防读数当家：展示最容易被看见，所以腾出来的时间要先写明去处，不拿展示数当成果。

◆

22

第 22 章

AI进校园：小学阶段的复合主体

这一章的问题

一所民办小学该怎样让AI进来，而不让它吃掉学校的价值？

◆ 一、一封家书，如果一分钟就能写完

家书的形式怎样一回回变过来，第7章讲过。我在《教育在场，家校共育》里总结的那句话是：“家书的形式在变，但让家长看见孩子成长的初衷从未改变。”〔P06・第7页〕

形式变了几回，每一回都是班主任多花了时间。年轻老师本来就忙，一封家书写到夜里十点，是常有的事。

这两年，我常被同行问到一个问题，我自己也先问过自己：这封家书，如果让AI来写，一分钟成稿，文字比不少年轻老师还顺，要不要用？

我的第一反应是松了一口气。老师的夜晚有救了。第二反应来得慢一些，却更重：家长读到的那封信，到底是谁看见了孩子？如果是机器看见的，那封信在家长手里就成了一份漂亮的通知；如果是老师看见的、机器只是帮她把话写顺，那封信才是家书。同样一分钟，同样一段文字，从外面看一模一样。

这件事我想了很久。我们不妨先把流行的两种说法摆出来。

一种说法是：AI是工具，学校要抓紧用起来，家长才觉得你跟得上时代。另一种说法是：AI是洪水，小学阶段先挡在门外，等孩子大一点再说。两种说法吵得很凶，却共用一个前提：AI是一件东西，学校可以决定放进来还是不放进来，放多少。

可是孩子回到家，AI早就在了。学校的门关不住它。**在小学阶段，该问的不是“用不用、用多少”，而是它站在哪个位置上，哪一段时间交给它，哪一段必须还给孩子**。位置对了，用得多也没事；位置错了，用得少也在伤人。

◆ 二、三条方程里的三个位置

这一章从效能再生起手。道理很直接：AI进学校，最先落地的一定是时间与成本——谁的工时被它接走，谁的账因此变轻。可如果只停在这一条方程里，AI就成了一台节流机器，我们在第5章看过，节流机器救不了学校。

所以这一章要问的是：它在另外两条方程里，各站在哪里。起手错了不报错，只会越努力越偏。一所学校若从意义再生起手，先买一套最时髦的AI课程再回头找理由，往往三个月后老师疲惫、家长疑惑、孩子新鲜劲一过，剩下一堆没人看的账号。

先把结论摆在桌上。

方程	AI站的位置	学校保住的东西	要盯的读数
效能再生	接管行政与重复劳动	省出的工时有明确去向	工时去向表，年底对账
实践再生	做陪练与对照	卡住的时间，未闭合时长	撤掉AI四周后的回落
意义再生	生成信息	意义与证据由学校定、由他人取样	孩子可读可改的记录份数

三行摆在一起，有一个共同的方向：AI只要站在“生成”的一头，学校就守住“判断”和“后果”的一头。第263号《教育的新使命》画过一张四层图，执行、判断、元判断、目的。前几层的分界线会随着AI变强而上移，今天归人的事，明天可能归机器；但定标准、担后果，一直归人。小学阶段是孩子刚学着站上第二层的年纪，会做之后，要学会判；判得出之后，要学会说为什么。学校安排AI的位置，实际上就是在安排这条分界线放在哪里。

这里要借用站内三本书的说法，先交代清楚各自说中了什么，再讲本书多走的一步。

第112号《AI时代教育新使命》说，教育的使命是打造一个可以被撤走的复合主体，并给出一个读数：回退失效读数R。我把它读成一句大白话：孩子和AI一起做成了一件事，把AI撤走，他自己还能做到多少？

回落得少，说明复合主体里长出了孩子自己的东西；回落得多，说明是AI在做、孩子在陪。这是原书的判断，我在小学里照着用，R怎样取，放到下文的护栏里讲。

第114号《归属虚幻》说中了内卷的病根：投入落在人—AI复合体上，读数却取在自然人身上。大家都往复合体里加AI，考的却仍是孩子一个人的卷面，于是投入年年加码，读数还是那几格，家长越练越慌。这一条给学校的提醒很具体：谁在为AI付投入，谁就得想清楚，读数该取在哪里。

第111号《学席和教席的诞生》讲学席与教席，三件事同源：谁参与了发生，谁进入了记录，谁承担了后果。三者对不上，教育就出了空档。

本书多走的一步，是把这三本书的判断按三条方程分了工：第112号管实践再生里的撤除，第111号管意义再生里的记录，第114号管效能再生里省下来的投入往哪里去。三个位置，三份责任。下面逐个讲。

◆ 三、第一个位置：接管行政，省下的工时要写明去哪

先说最容易落地的这一格。

小学老师的时间被哪些事吃掉，我手头有真实的单子。巴渝学校的做法里，有些事是固定要做的：

“钉钉群/微信群、晓黑板沟通：每日固化沟通时间为下午6：00---6：30，严格把控交流时间。”〔P12・第18页〕

每天半小时，这是我们为了不让老师被家长消息追着跑，给沟通划的一条边。还有正副班主任每周要查的事：

“@各班周末五个一践行的如何？以学生角度思考和周末各班级孩子们语文、数学、英语学科作业的合计时间需要多久?”〔P13・第8页〕

作业总时长要算，周末作业要分层，家访要记，家校沟通月每个孩子都要谈，谈完要写记录，记录要归档。这些事每一件都有意义，每一件也都有一大块重复的、整理的、格式化的劳动。

这一块，就是AI应当接管的。具体说，有四类，是我按眼下小学老师的真实负担排出来的，次序按“越重复越先交”。

一是整理与汇总。每周把各科作业总时长从班级群里归拢，标出超线的班；把家访、一对一沟通的要点整理成统一格式的记录。二是初稿。家书、通知、家长会的发言提纲，由AI出初稿，老师改。

三是分层的“底稿”。同一份假期作业，我们要求同一个班有两到三个版本，AI可以先把版本铺出来，老师再按孩子的真实学情调。四是对账。出勤、缴费、物品配发这类清单，AI核对，老师只看异常。

我给这一格定一条规矩，也是这一章最重的一条：**省出来的每一小时，在学期初就要写明去向，写不出去向的，就不算省。**

为什么这么硬？因为第21章讲过第122号《AI时代教育的认知变革》的腾空律：腾出来而没人占住，就会转成内卷。江城那一年第一方程省下来的力气，我推想有一部分没有去试错和创造，被更多的宣传、更多的检查吃掉了。AI接管行政，同样的事会重演：老师多出一小时，下一周就多出一份材料。

怎样防？我建议的办法是工时去向表。每学期开学写一页，三栏：谁的时间省了，省了多少；这些时间去了哪里；年底谁来对账。去向只许写三种：一是老师多一次一对一沟通；二是老师多一节备课、多一次教研；三是老师自己的休息。写进“多一份材料”的，一律不批。

这里的“谁来对账”要说清楚。不是校长自己对，也不是考核老师，而是让老师自己看。因为我最担心的是另一个方向：AI省出来的时间，被学校悄悄转成新的指标。老师发现省下的时间立刻被填满，下一次就不会再认真用AI，也不会再说真话。

工时去向表还有一个用处：它让校长自己也要回答一个问题——AI替学校省下的钱，是不是又被拿去买了更多的AI。这个问题没有标准答案，但每学期被问一次，学校就不容易糊里糊涂地被技术推着走。

◆ 四、第二个位置：陪练与对照，卡住的时间要留给孩子

第二个位置，是学校最容易放错的。

先讲第103号《老路已被包办》的判断，那是站内这个专栏的奠基作。它把教育的原材料说得很窄：教育唯一的原材料，是卡住而无人供给的那段时间。孩子卡住了，没有人递答案，他在那里耗着、试着、换着，这一段耗出来的东西，才是他自己的。

书里管这段时间叫未闭合时长：一个问题张开了，到合上之前，没人给出答案的那段时间有多长。

AI最擅长的恰好是把这段时间压成零。卡住十秒，答案就到了。第103号提出的出路有两句：给自学装对手，给学习装回写口；从问题张开到合上，谁都不许给答案。

我把这两句话翻成小学的话。

给自学装对手。孩子自己写作业、自己练口算、自己读英语的时候，AI可以在旁边，但它的身份是对手和镜子。不是老师：孩子做完一道，它出一道同构的新题，只改数字或情境；孩子说完一段话，它指出哪一句前后矛盾，不替他改；孩子读错了，它只标出错的位置。答案，不给。

给学习装回写口。孩子学到的东西必须有地方流出去，才算学到。我们的学习力课程里有一条做了很多年：以展示代替考试。展示为什么有效，课件里写得很实在：

“为了台上短短几分钟的展示，学生必须在台下一遍又一遍地练功夫”〔P04・第83页〕

还有一句：

“学生必须自己规划好时间，利用自己一切的碎片时间去练习。”〔P04・第83页〕

展示就是一个回写口：孩子学来的东西，要站到别人面前去，经受别人的眼睛。AI可以陪他把稿子过十遍，但上台的是他，被追问的是他，答不上来难堪的也是他。这一段，AI替不了，也不该替。

学校的作息里，还有一块现成的地方：作业吧。我们的口号写得清楚：

“作业吧——零作业出校门”〔P04・第16页〕

零作业出校门，意思是把孩子写作业时的卡壳留在学校里，由老师在场处理，不带回家。这是保护卡住的时间的一种古老办法：卡住不怕，怕的是卡住的时候要么没人，要么有人替你写了。

AI进来以后，作业吧是最值得守的地方。我的建议是：作业吧里，孩子自己做的那一刻，AI不开；做完以后的对照、纠错、再练，可以开。次序一换，位置就对了。

说到这里，我想起一幅最日常的画面。下面是一个设想的例子。

教孩子骑自行车，几乎每个家庭都经历过。大人跑在后面，手扶着后座，孩子在前面蹬、晃、喊：“别松手。”这是帮忙，没人会说这是错的。可是你也见过另一种：大人一路扶着，扶了一个月、两个月，孩子骑得又快又稳，家长觉得教会了。

哪一天松手，孩子一歪就倒。他从来没有自己骑过，只是坐在一辆被人扶着的车上。真正教会的那个时刻，是大人把手松开半寸，车晃了一下，孩子慌了一下，自己把把手扳回来。那半寸，他卡住过，自己闯过去了。扶，是帮忙；扶得不松手，是替他骑。

AI就是那只扶着后座的手。要紧的不是它扶不扶，是学校有没有一个人，在合适的时候把手松开半寸，并且看着孩子自己扳回来。

◆ 五、第三个位置：AI生成信息，学校负责意义与证据

回到开头那封家书。

在第三条方程里，AI的位置最清楚：它是信息生成器。写一封信、做一份总结、给一个孩子配出三个版本的假期方案，它都比人快。学校手里的活，因此要换：从“生成信息”换成“决定要说什么，并且拿得出证据”。

我在《教育在场，家校共育》里写评价手册，当时是用一句话说它的用意：

“一个孩子只有先看见自己的进步，才可能愿意面对自己的不足”〔P06・第8页〕

这本手册记录的，是孩子的学习习惯、课堂参与、作业质量、表达能力、思维变化、阶段进步和下一步建议。我们的评价原则是“自己与自己比、今天与昨天比、这次与上次比”。这样一本手册，AI可以帮着整理、归纳、起草。

但手册里最值钱的是哪几句？是老师写的“他这周第一次在全班面前把话说完”。这句话不是整理出来的，是老师坐在教室里看见的。**AI可以写满一本手册，但一本手册里有多少句话是人看见的，要由学校数清楚。**

第111号给了我一条准绳：谁参与发生，谁进入记录，谁承担后果，三者应当同源。拿到手册上，意思是这样三条。

第一，AI参与了哪一句，就在那一句旁边留名。家长一翻手册，就知道哪些话是老师看见的，哪些是系统整理的。这不是防AI，是让家长相信老师说的话。

第二，进入记录的每一条，背后要有一个能说出来龙去脉的老师或家长。说不出来的，不进。第三，后果落在人身上：孩子某个阶段退步了，答复家长的是老师，不是一份“系统分析”。

家书怎么写，我的建议是三步。第一步，老师在一周里随手记三到五个她亲眼看到的瞬间，几个字就行，比如谁今天主动举手、谁把同桌的水杯扶正了。第二步，AI把这几个瞬间整理成家书的初稿，补上语气与结构。

第三步，老师逐句读一遍，凡是她自己没见过的句子，删掉。AI写的是顺畅，老师保的是真实。这样一封家书，写起来不再要夜里十点，读起来也还是老师看见孩子。

意义的另一半，是证据。学校对家长说的每一句话，兑现与否，得有别人能取样的东西。这一点第106号《发生差》里有个说法：取样的时刻不由本人定，取样的手不是本人，记录归本人持有。

我建议的做法是，评价手册和家书里放进孩子自己的作品、自己写下的话、自己录下的片段，孩子可以读、可以改，也可以拿回家。这样一本记录，就不只是学校对家长的汇报，而是孩子自己的成长史。下一章还要回到它。

◆ 六、小学阶段的三道护栏

位置安排好了，还要有护栏。小学的孩子年纪小，AI的诱惑大，护栏要写得具体到班级就能执行。我提议三道。

第一道：撤除余量。每一个用到AI的学习环节，学期初就要写下三件事：它在这个环节里做什么，什么时候撤，撤了以后孩子应当还能做到什么。这就是第112号的回退失效读数R在小学里的用法。每学期选两三个用过AI的环节，撤掉AI四周，然后给孩子一道同构的新任务，比较撤前撤后。

R的读法很朴素：撤掉以后，孩子在新任务上回落了多少，家长和老师为此多花了多少时间。回落不明显，位置放对了；回落明显，就调：缩短AI在场的时间，或者把AI从“陪练”往后退成“对照”。

第二道：未闭合时长。这是第103号最要紧的读数，我把它搬进课程：在每一个核心任务里，记下孩子从问题张开到合上，中间有多长一段是没人给答案的。不用精确到分钟，一周抽样几个孩子、几个任务就够。

如果某个班的这个数连续几周越来越短，要问的不是孩子变聪明了，而是有人在替他合上。这是读数，不是考核；不进排名，不给老师打分。

第三道：孩子可读可改的记录。孩子在学校留下的记录，包括手册、家书、作品、AI参与的痕迹，孩子自己要看得懂、改得动、带得走。这条护栏防的是一件事：孩子被一份看不见的档案定义，变成被审计的对象。

第289号《AI时代教育对象的重生》提醒过，持史不是档案，是可行动的关系历史。孩子自己读不懂、改不动的记录，只是档案。

这三道护栏有一个共同点：每一道都能被检验。撤了以后看R，抽样看未闭合时长，翻手册看孩子读不读得懂。写不出怎样检验的条文，我一律不放进学校制度里。

三个位置并不各管各的，它们互相喂养。行政交给AI，省出的工时去了一对一沟通，实践再生里的试错就多出人手；孩子在实践里留下的作品与话语，进了评价手册，意义再生里的证据就更厚；证据厚了，家长对学校说的话更信，学校的内能储备也随之变厚，反过来托住效能再生。

顺着转，三条方程互相供给；任何一个位置放错，比如AI占了卡住的时间，另外两条也会跟着塌：老师没东西可看。手册里没有孩子自己的句子，家长看到的只剩漂亮的版面。

◆ 七、家校的AI约定与教师的分工

家长的焦虑，我在家长会上见得多。孩子回家用AI写作业，家长不知道该管还是不该管；别的家长说在用，自己家的不用，怕落后。学校在这里能给的，是一份简单的约定，写成一页纸，开学发下去，家长课堂上讲一次。

我们的家长会有一个老习惯，是把要家长做的事说得具体。比如课件里有一条：

“小孩子最容易沉迷手机里那些花花绿绿的游戏，一旦上瘾很难纠正”〔P04・第13页〕

当时说的是手机。AI进了家，约定同样要具体。我提议五条：

一，作业的第一遍，孩子自己做，家里的AI不开。二，做完以后，孩子可以让AI出一道同类题，或者检查有没有粗心，但不看答案，错在哪里由孩子自己找。三，孩子用AI做了什么，周末“五个一”里说一说，讲给家长听。

四，家长不用AI替孩子写家校表格、读后感、日记。五，孩子某件事不会，先让他卡一会儿，再来找老师。第五条最难，因为看着孩子卡住，家长比孩子还难受。这一条的底气，要靠学校平时让家长相信：卡住不是孩子不行，是教育正在发生。

约定的价值，不在管住孩子，而在家长终于有一件具体的事可以做，焦虑有了出口。我一直相信那句话：家长需要的是方法，而不是更多的焦虑。责任同样要落到人头上：

“责任只有落到具体的人、具体的时间、具体的行动上，才不会在实践中落空”〔P06・第5页〕——具体的行动，也就是具体到谁、几点、做什么。

教师和AI的分工，也按这个办法落到人。

教师的第一份工作，是看见：课堂上谁今天眼神不一样，作业里谁这次错得和以往不同，一对一沟通时家长哪句话说了一半。这些，AI今天看不到，不是它笨，是它不在那间教室里，也不在那个家里。

第二份工作，是判断：这个孩子这周该卡多久、该松不松手、该不该找家长。第三份工作，是担后果：孩子退步了，家长来问，答复的是老师。AI接管的是记录的整理、资料的初稿、分层的底稿、对账与提醒。

分工表上我只放一条检验：老师手里的AI产物，每一件，她能不能说出里面哪些是她看见的，哪些是系统整理的。说得出，就是复合主体里的人；说不出，她就变成了转发员。

假期家访也是一样。家访是老师走进孩子的真实生活，这一步既不能省，也轮不到机器去。AI能做的，是家访前把这个孩子过去一学期的记录理出一页纸，让老师进门之前知道该问什么；家访后把谈话要点整理成统一格式。进门、坐下、看一眼孩子的房间和家人说话的样子，只能是老师。

还有一层，是写给校长的。年轻老师多，流动大，AI最容易变成“替老师撑门面”的东西：经验不足的老师，用它写出老练的家书，家长一时看不出差别。短期家长满意，长期老师没有长出判断力，也没有人记得孩子的来路。

我建议的做法是：新教师头一年，家书和评价手册的核心句必须自己写；AI只能在初稿之后做润色。这样做慢，但慢的是有价值的那一部分。

孩子进入初中以后，AI的位置还会往上走，那是别人要回答的问题。小学这六年要守的只有一件事：让孩子在AI身边长大，手里仍然握着自己的那一半。这一半握住了，往后的路他自己会选；握不住，学校给再多的新设备，也只是替他骑车。

◆ 怎样算错

这一章有两个检验，都落在一学期以内。

其一，撤除检验。选两三个用了AI的学习环节，撤掉AI四周，用同构的新任务比较。如果孩子的表现没有回落，家长与教师的工时也没有反弹，说明AI的位置放对了；如果回落明显，或者老师为了补救反而多花了时间，就要调整位置，本章把AI放在陪练与对照的主张，在这个环节上收回。

其二，工时检验。年底对工时去向表。如果AI接管行政之后，老师的一对一沟通、备课、休息三项没有增加，反而材料增多，这一章“省出的工时要写明去向”的做法就没有起作用，说明去向表流于形式，需要另找办法。

另外要说一句：这一章的做法，我还没有在一所学校里完整试过一个学期。它们是按三条方程给小学排出的位置，等着被试，也等着被推翻。

回到那封家书。我现在的答案是：可以让AI写初稿，但署名的那一行，必须是一位真看见了孩子的老师。

带 走 的 话

该问的不是用不用AI，而是它站在哪个位置，哪一段交给它，哪一段必须还给孩子。

小　账

转的是哪条方程：三条方程各给AI排一个位置：第一方程管行政，第二方程管陪练，第三方程管信息和证据。

读数当家了吗：读数容易当家：工时和成稿数会越做越漂亮，所以每个位置都配一个只取自孩子的读数。

◆

23

第 23 章

从招生的学校到持史的学校

这一章的问题

生源继续减少的十年里，民办小学有哪几条路？

◆ 一、三年规划里没写的那个问题

2023年，我给江城校区（化名）写三年规划，第一页只有一句话：

“可持续循环发展，杜绝因人失败！”〔P05・第41页〕

接下来是重点工作的提纲，一共三条：建设教职工的职场幸福感；一对一助力在校学生的成长；给在校家长提供增值服务。第三条我写得很具体：

“精益求精点对点给在校家长提供增值走心家校共育服务”〔P05・第43页〕

再往后是最简洁的一页，精、亮、硬三件事（第9章讲过）〔P05・第44页〕。

这份规划我今天依然认。可是翻到最后，我发现它缺了一个问题。一个当时我没有勇气写、也没有工具回答的问题：**如果生源还在继续减少，三年以后，这所学校还在不在？**

规划里的每一条，都默认学校会存在下去，只是活得好一点还是差一点。2023年夏天，同期的招生数据已经摆在桌上了：“登记、咨询数据明显对比去年减少”〔P05・第38页〕。我当时盯着的是怎样把数字拉回去。

而全国的数字，其实早就在告诉我们另一件事：2023年出生人口902万；全国小学招生，2024年1616.6万人，比上年减少261.3万；2025年又降到1461.74万。从2024到2025，一年之间少了154.86万个入学的孩子（1616.6减1461.74）。这个坡不是哪一所学校招生办的问题，它是整个行业的地势。

同一时期，全国民办义务教育学校还有9081所，在校生1024.52万人，其中政府购买学位463.33万人，约占四成五（463.33除以1024.52，得0.452）。也就是说，民办学校里将近一半的学位，其实是政府在买。买的数量会跟着生源走。

这一章要回答的，是我在规划里没敢写的那一问：生源继续减少的这些年里，一所民办小学有哪几条路？每一条路，谁来做什么？

◆ 二、“要么撑住，要么倒闭”

流行的看法只有两条路。

撑住：加大投入，做强品牌，把对手熬走。倒闭：撑不下去，一关了之。民办教育的圈子里，这两个词几乎是全部的词汇，所以我们听到的故事，不是谁熬赢了，就是谁跑路了。

我觉得这个二分法漏掉了一整片地方，也让很多学校在不该硬撑的时候硬撑，在不必倒闭的时候倒闭。

站内“大学教育泡沫”专栏，把这件事说得比我清楚。它拿高等教育做例子：一个名额，就像一座新房子，有两笔账。价格账是它值多少钱，使用账是它到底住不住人、住得值不值。价格撑得住的时候，使用账的亏空可以被隐藏；隐藏不住了，就靠撑住；撑到撑不动了，才是出清。专栏的说法是，出清不是崩，而是收纳词装不住的那一天。到了那一天，大家一直用来称呼这件东西的词，比如“学位”“名额”“学籍”，装不住它实际已经变成的样子。

这套说法放到民办小学，几乎原样成立。一个学位也有两笔账：价格账，是每年的学费和政府购买的价格；使用账，是这个学位上的孩子，在这里到底长出了什么、记住了什么、被谁记着。

江城那张705.52万元的亏损单，说到底是价格账撑不住了：租金一项涨得最猛，一年多出的数比收入的增量还大〔P05・第5页〕（第18章算过）。房租是价格账里最硬的一项，它不看这个学位上的孩子长出了什么。至于使用账，我们当时没有表。

说句实话，“隐藏”这一步，我自己做过。那份汇报里，我在财务表下面写了一句“总体是节约成本费用的”〔P05・第4页〕，一半是陈述事实，另一半是替自己的校区留了一点体面。

省钱是真的，亏钱也是真的，只写前一句，使用账那一头就被我盖住了。我不是要自责，是想说明：隐藏不见得出于坏心，常常出于勤勉，一个勤勉的校长最容易把价格账上的好消息当成全部。

本书多走的一步，是把“撑住”和“出清”之间拆开来看。撑住不止一种，倒闭也不止一种。我把民办小学面前的路，分成三条：

第一条，收缩做精。第二条，转型嵌入社区。第三条，有序出清。

三条路对应同一个问题的三种回答：如果学校不再靠规模活着，它靠什么活？

三条路没有高低，只有适合与不适合。选错路的代价，往往比选哪一条本身更大。

◆ 三、第一条路：收缩做精，把一个孩子的来路守住

收缩做精，是最容易被误会成“缩水”的一条路。

它的意思是：班额往下降，招生规模往下调，教师队伍往小里整，但每一个留下来的孩子，学校持有他的成长史，长期、跨处、有人记得。第8章讲过持史要满足四条，跨处、跨时、共缠、押注。

小班化在这条路上有了新的算法：不以班额计，以追踪记录数计。一个老师能同时认真持有多少个孩子的来路，才是学校的真实容量。

巴渝学校小学部的经验在这里有个参照。按我的简历自述，小学部三年间在校生从约300人增长到750余人，学生流失率控制在3%以内〔P00・简历〕。3%的流失率，换个说法，就是一百个孩子里，九十七个家庭愿意把孩子继续放在这里。这可能不是靠活动堆出来的，家校共育十二项实践，我在文章里的总结是一个完整闭环：

“有人负责，有人学习，有人陪伴，有人记录”〔P06・第8页〕

这四个“有人”，正是持史的日常样子。学习负责人是“有人负责”，家长课堂是“有人学习”，班主任与家访是“有人陪伴”，评价手册与家书是“有人记录”。收缩做精，就是把这四个“有人”做得更深，而不是更广。

这条路适合谁？适合三类学校：一是已经有一批愿意留下的家庭，续读率稳；二是教师队伍相对稳定，来路能传下去；三是举办者愿意接受规模往下走、单生成本往上走的账。它的代价也要写在前面：收费结构要变，老师数量要变，有些班要合并，有些课程要停。

读数怎么看？我提议四个：追踪记录数（每位教师同时持有的孩子数）；无推销续读占比（没经过任何推销、自己决定续读的家庭比例）；来路不丢失率（教师更替后，孩子的来路记录被接住的比例）；单生成本。四个读数一起看，不加总，不排名，第17章讲过的规则同样适用。

收缩做精还有一个容易被忽略的难处：它要求举办者接受一件反直觉的事，学校变小了，每个留下来的孩子占用的老师时间反而更多。这时候，省出来的力气不能再被拿去追规模。

第22章的工时去向表在这里同样适用：AI接管行政以后省出的每一小时，要优先落到一对一沟通和家访上，落到每个孩子的那一页来路上。小而精的学校，赢在老师手里的那一页比别人厚，而不是赢在宣传册比别人漂亮。

◆ 四、第二条路：转型嵌入社区，按共卡召集

第二条路，是学校把自己从“一所常设的学校”，往“一个社区里的成长服务点”挪。

站内第507号《在家还是在校？》给了这条路一个很有意思的说法。它认为学校会变成“按共卡召集的一次涌现”。我读它的大意是：一群孩子卡在同一个地方，学校围着这个共同的卡点。把需要的老师、家长、场地临时召集起来，卡点解开了，这一次的“学校”就散了，下一个卡点来，再召集一次。

这是我对原书说法的读法，不是原书的全文。

原书同时承认了另一件事：常设学校“仍然有活干”。也就是说，它没有宣布学校消失，只是说学校的重心要变。

本书多走的一步，是把这个判断落到民办小学的经营上：**民办小学不必在“常设”与“解散”之间下注；它可以先把常设的部分收缩做精，再把空出来的场地、人手与家长关系，嵌进社区里去做一些按需召集的事。**

常设学校“仍然有活干”，这句话我是认的。持史需要一个地方：孩子每天来，老师每天在，记录每天往里添。社区里的按需召集再灵活，也替代不了每天都在的那间教室。所以转型不是把常设部分拆掉，是让它缩小以后仍然站得住，再往外长出新枝。

这些事具体可以是什么？我想了三类，都能从学校已有的东西里长出来：

一是家庭教育。家长课堂我们做了这些年，分年级、年段、班级三级分层，设了爸爸专场、妈妈专场。这套东西，对象从在校家长，扩到周边家庭，是现成的。

二是托育衔接。幼小衔接的“幼”见美好系列活动，我们在江城做过24场，进了31所幼儿园〔P05・第27页〕，总计接触2312（汇报未写明是否去重），转化19人。换一个眼光看，那些活动本来就是幼小衔接的服务，只是当时挂了招生的牌子。

去掉招生的任务，保留衔接的价值，它可以是一门独立的服务，按次收费或者免费公益，让学校在社区里先有一个“有用”的名声。

三是短期课程与假期成长。寒暑假成长季本来就是私人订制、专项训练，一个班几十个孩子可能拿到两到三个不同版本。把它向社区开放，按孩子卡住的地方召集一期，卡住的地方解开，这一期就收。

转型这条路有一个硬条件：学校要有人愿意做社区里的事，而这件事的第一个成本，是校长自己要放下“招生办主任”的惯性。我自己是从招生办主任一步一步走到校长的，我知道那个惯性有多重：进了社区，第一反应是算有多少人能转进来。转型成功的学校，第一年不算这个数。

读数同样要换：看社区服务的复购与口碑转介绍，看按需召集的短期课程里孩子卡点解开的比例，看家长的复述，是否讲得出这个学校给了他们什么。

转型也有它的陷阱。最常见的一种，是把转型当成躲避：常设部分做不下去了，就说“我们去做社区”。课程却没有一门真的为社区设计，场地照旧闲着，老师照旧被招生追着跑，名义换了，账没换。

判断转型是真是假，看一件事：做社区服务的人手，是不是从原来的招生与行政里挪出来的；挪出来的人，是不是真有了新的任务书。没有挪人，没有任务书，就是换了块牌子。

◆ 五、第三条路：有序出清，对家庭与教师负责地关停

第三条路最难说，因为在我们这一行，“关停”是个不吉利的词。

可是我必须把它写进来。2023年那一学期，我在给集团的思想汇报里写过五个念头（第19章细讲），其中两个是停办初中、断臂求生〔P05・第50页〕。那是我人生里最重的一个学期。今天回头看，这两个念头不是软弱，它们是校长必须有的能力：在价格账撑不住的时候，有能力谈清楚“停哪里、怎么停”。

一个校长如果在心里从来没有停过任何东西，手里就没有真正的选择，只有硬撑。

按专栏的话，出清不是崩。崩，是学校突然关门，家长一早接到通知，老师当月工资发不出，孩子的学籍不知去哪，几年的记录一夜之间散去。出清，是在收纳词装不住的那一天之前，学校自己先动手把东西一件一件放回该去的地方。

我心里的有序出清，有五件事：

第一，提前说。时间要留足，至少给家庭一个完整的学期去选择，具体按所在地主管部门的规定办。第二，孩子的去处先落实。联系周边学校，做衔接说明，家长拿到一份清楚的转学安排。第三，钱的事讲清楚。学费、预收款项、押金，按规定逐项退还或结转，账目向家长公开。

第四，教师有去处。一个老师在学校里认真做了几年，他的来路也应当被人接住：写推荐，对接同行学校，补发该补的。第五，记录交还家庭。每个孩子在学校留下的评价手册、家书、作品，完整地交到家长手里。

第五条是我最想强调的。**一所学校关了，它给孩子留下的最后一样东西，应当是孩子自己能带走的成长史**。学校没了，持史还在，这是对一所学校最高的体面。

对家庭说这件事，也有讲法。关停通知最常见的毛病，是写成一封通篇遗憾与感谢的信，却没有一句话回答家长最想知道的：孩子下学期去哪里、钱怎么退、手

册在哪里拿。信要写得短，答案要写得实：三个问题，三个答案，三个联系人。语气可以真诚，内容必须落地。

这条路适合谁？适合在价格账与使用账都撑不住的学校，且已经试过前两条路，或者前两条路没有条件的学校。它不是失败，是责任的最后一种形式。

◆ 六、孩子的My Book，从评价手册和家书开始

三条路看起来方向不同，其实有一样东西是共通的，站内第434号《从The Book到Our/My Book》把它说得很干净：学校的交付物，是每个班、每个人的Our/My Book。Our Book是一个班共同的书，My Book是一个孩子自己的书。学校交出去的，不是一张文凭，也不是一个排名，而是这本书。

这句话我读到的时候，心里是一震的。因为我们这些年一直在做的评价手册和一封家书，恰好就是这本书的雏形。

评价手册里记的是什么？

“这本手册记录的不只是分数，还包括孩子”〔P06・第8页〕的学习习惯、课堂参与、作业质量、表达能力和下一步建议。

一封家书呢？

“孩子的成长由此有迹可循”〔P06・第7页〕

“有迹可循”四个字，就是My Book的底线：一个孩子在这里走过的路，有地方查，有人能回头看。本书多走的一步，是给这本雏形加上三个条件：第一，孩子自己能读、能改，不进排名，这是第22章讲过的；第二，有他手取样的证据，不是学校自拍自证；第三，学校没了，书还在，能整本交到家里。

收缩做精的学校，用My Book持有孩子；转型嵌入社区的学校，用My Book接住每一次按需召集里学到的东西；有序出清的学校，用My Book完成最后的交付。三条路，同一本书。

这也是三条方程在学校尺度上联合运转的样子：意义再生决定书里放什么，实践再生一页一页把它写出来，效能再生负责让这本书的成本、时间与人手撑得下

去。三条方程少转一条，这本书就写不完整：只有意义没有实践，是空话；只有实践没有意义，是流水账；只有效能没有另外两条，是江城那一年。

说到这里，我想起一个最日常的画面。下面是一个设想的例子。

老字号的裁缝铺，多半有这样一本簿子：每一位熟客一页，写着肩宽、胸围、袖长，写着哪年做了一件中山装、哪年改了一次、哪年他瘦了两寸。街上的成衣店比它便宜，款式也新，可是熟客还是上楼来，因为簿子上有他的尺寸。

孩子长大了，簿子翻到下一页。二十年后，孩子结婚，爸爸领着他上楼，师傅从柜子里翻出那本簿子：“你爸那年量的时候，肩比你窄。”这个铺子没有跟成衣店比过价。

它守住的是另一件东西：一个人的身量，有人记着，从小到大，一页一页。裁缝要是哪天关了铺，最体面的做法，就是把簿子交还给熟客家里。

学校的评价手册，就是这本尺寸簿。

◆ 七、选路之前，先问三个问题

三条路里选哪一条，我不主张靠感觉，也不主张等到账上见底再选。我会先问三个问题，每个问题都能在一个学期里查出来。

第一问，使用账有没有。把去年续读的家庭拉出来，问其中有多少是没有经过任何推销、自己决定留下的；问老师中有多少人，能够在不翻资料的情况下，说出自己带的孩子上学期卡在哪里。数字不用好看，要看真。两项都低，说明使用账是空的，先别谈转型，谈出清或者推倒重来。

第二问，教师有没有。三条路都要人，而且要的是能持有孩子来路的人。如果核心教师一年内走掉一半，收缩做精就撑不起来，要么转型靠新人，要么有序出清。第三问，场地与现金流还能撑多久。价格账撑得住，才有时间选；撑不住，选路的时间窗已经很窄，更要提前把预案写出来。

这三问不加总。答案可能是第一问好、第二问差，那就先补教师；也可能三问都差，那就是时候认真看第三条路了。

◆ 八、五份行动清单

三条路讲完，要落到人。下面是五份清单，各写三到四条，能不能做，一年内就能看出来。

举办者。一，三年内把学校的账分成三本：招生账照记，清单账与兑现账另列，不让第一本独占。二，每年冬天对三条路各做一次测算：收缩做精的单生成本，转型的场地利用，出清的退费与安置成本；把预案写在纸上，放在抽屉里，随时可用。

三，不把规模当成目标写进校长的考核。四，约定一条红线：任何一条路，孩子的记录都先于资产处置。

校长。一，用追踪记录数代替班额，算清每位教师能同时持有多少个孩子的来路。二，把家校共育十二项重排一遍，看哪几项在支撑持史，哪几项只是热闹，热闹的停掉。三，学期初写下“学校现在是哪一条路”，不隐瞒，不含糊，向教师讲清楚。四，自己留一份出清预案，哪怕永远用不上。

教师。一，每一个你持有的孩子，手里有一页：他在哪里卡住过，怎样走出来的，下一步往哪里去。二，家书里至少有一句是你亲眼看到的。三，交接时，写给下一位老师的不是成绩表，而是这页来路。四，如果学校走上出清这条路，你的手册，就是你带走的口碑。

家长。一，在学期初选定一位学习负责人，把孩子的家里这一头也持起来。二，读家书和评价手册时，问一句：这一句是谁看见的？三，不要拿学校的招生口号当承诺，要拿它的记录当凭据。四，学校若走收缩或转型，别只看学费涨没涨，问一问班里每位老师同时持有几个孩子。

政策制定者。一，把“出清”作为一种常规程序写清楚，而不是只有“关停”这一个词：提前多久通知、孩子去处怎么落实、预收款项怎样监管、教师怎样衔接；规则越清楚，越不会变成一夜之间的崩。

二，政府购买的学位占民办义务教育在校生的四成五，买的数量如何随生源调整，要提前向学校和家庭说明，让学校有时间选路。三，鼓励学校把学生成长记录交还家庭的做法，把它作为出清验收的一项。

四，给转型留空间：场地、资质、收费上，允许学校在社区里做家庭教育、托育衔接和短期课程。

五份清单里有一个共同的动作：把下一步写下来。写下来的东西，可以被检查，也可以被推翻；没写下来的，只能靠记忆和面子撑着。我在江城那一年缺的，就是这个动作。

这五份清单，没有一份要靠别人先做才能动手。校长今年冬天就能写出预案；教师下学期就能给每个孩子留一页；家长这周就能问一句。

这五份清单读下来，可能有人觉得太琐碎，不像一所学校的“战略”。我的看法恰好相反：生源下降的这些年，赢的往往是最早把这些琐碎的事做实的学校，战略做得最大的反倒未必。那张705万元的账告诉过我，战略是在一个一个孩子、一页一页记录上，才变成钱的。

◆ 怎样算错

这一章的核心判断是：持史型学校比传统型学校走得远。如果在五年内，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”这句话就要降为可能的出路之一，不能再当主路来写。

另外还有两处需要在三年内检验：一是转型的社区服务，如果按需召集的短期课程连续三期没有复购，说明学校在社区里并不被需要，转型这条路对这所学校不成立；二是出清里记录交还家庭的做法，如果家长拿到手册之后几乎没有人翻阅，说明我们记的东西家长并不认，My Book 的说法要回头重查。

回到江城的那份三年规划。现在我知道缺的那一页该怎么写：写三条路，写自己选哪一条，写哪一天要回来重选。

带 走 的 话

学校可以收缩做精、转型嵌入社区或有序出清；无论哪条，最后留给孩子的是能带走的成长史。

小　账

转的是哪条方程：从第三方程起手，把“招生的学校”改写成“持史的学校”，再回头重排另两条的账。

读数当家了吗：读数当家会让转型变成躲避，所以每三年回头复审一次，写明哪一天要回来重选。

◆

结语

读数之后

◆ 一、那张账结算的是什么

回到江城那张账。

“本学年实际结余-705.52万元，实际与预算相比多亏损412.14万元。”〔P05・第4页〕

这行字我在导言里放过一次。现在，书写到尽头，我想再认真问一遍：它到底结算了什么？

账面上的算式很简单。收入比预算少得多，费用也比预算少，两头一减，多亏412.14万元。这里有一个结论我当年没有细算：费用省下的部分，只补上了收入缺口的不到六成（第18章算过）。省钱这件事，我们做得很用力，也只填了一半多一点的窟窿。

可是这还不是我真正想说的。我想说的是，这张表从头到尾，结算的是一种账：价格账。学费收进来多少，房租、人力、折旧、经营花出去多少，减一减，得出一个数。

它忠实、精确、不会撒谎，也只能回答这一个问题。这一年孩子们在这里长出了什么，家长凭什么相信，老师的力气花在了哪里，那些账页上没有一格。

所以我才会在表的下面写下那句“总体是节约成本费用的”〔P05・第4页〕。那句话是真的，也是我当时能写出的全部真话，因为我手里只有这一本账。

上一学年的对照让这一点更清楚〔P05・第5页〕：收入涨了，人力和经营费用降了，亏损却从上一年加深到705.52万元。一本只看价格的账，对这种事没有解释，它只能再催一遍：多招，再省。

一本账，只能看见一种亏空。看不见的那几种，就在底下慢慢亏。

账本的盲区不是错误，是它的边界：价格账只认能标价的东西，标不了价的，就从它的视野里整个滑过去。补账的意思，就是为那些滑过去的东西另开一页。

◆ 二、如果当年有三本账，哪一条先报警

这本书写到这里，我可以回答一个让我睡不踏实的问题：如果2022年我手里有三本账（招生账、清单账、兑现账），有三条方程的读数，哪一条会最先报警？

我的判断是：**那一年亮着绿灯的，恰恰是唯一一条一直在转的方程。**

如果当年有读数，效能再生那一栏几乎会是绿的。成本控制在预算之内，最小亏损，我们做到了。这条方程转得最勤，读数也最好看，可是它告诉不了我们学校是不是在变好。它只会说：账管住了。

如果当年有这些读数，我推想最先报警的会是意义再生。而且它报警的时间，会比财务表早将近一年。

2022年8月，我在江城的另一次汇报里，记录过家长的一个统一感受：和公立孩子对比没有竞争力。我当时的分析，第3章引过：进步和改变在家长看来是应该的，并没有超越期待。

这几句话，用本书的话翻译，就是意义再生的读数：家长复述学校价值的准确度，低；家长感受到的“质的差异”，没有。它比财务表早了将近一年亮起红灯，可惜那时我没有这个词，只能把它当作“口碑问题”去处理。再往下一句我写的是：

“我们不能道德式的自我感动！”〔P10・第19页〕

那一句，我今天依然当作对自己的提醒。道德式的自我感动，就是读数当家的另一副面孔：我们进步了，所以应当被看见。家长不欠学校这个“应当”。

第二个报警的是实践再生。老师的时间被招生、检查、材料占去，孩子卡住的地方没有人长期持有。追踪记录数、无推销续读占比这样的读数如果当年有，我推想它们会在直升率之前先松动。直升率那两个数，在当年被我写成“创校以来最好记录”〔P05・第25页〕，可是它们是读数，不是证据。

最后才轮到招生账，它是最后一个报警的，也是最响的一个。因为它是整条链的末端：意义没有被兑现，实践没有留住人，招生的数字才掉下来。我们那一年把全部力气放在了末端，去拉一个已经松掉了的读数。

如果三本账当年就摆在我桌上，我这一年的力气大概会换一个去处。120家招生合作单位、24场幼儿园活动、三百多条短视频，我不会全撤，招生账照记；但我会把其中一部分时间，换成老师和家长坐下来的一对一，换成每个孩子的那一页来路。

因为意义再生的红灯亮着，实践再生的读数在松，再往末端加力，只会让我们跑得更累。

这就是“读数当家”的代价。体温计显示发烧的时候，病已经在身上好几天了。

书名里说“读数之后”，我要把这四个字交代清楚。读数之后，并不是不要读数。体温计还要放在桌上，招生数、学费、续读率，一个都不撤。读数之后，是读数回到它该在的位置：它告诉我们哪里在发烧，却不替我们决定怎么退烧；它可以报警，却不该当家。当家的是学校对一个孩子的那份持有，是它说出口的话有人取样、有人认账。

有人会问，这样做，招生就不重要了吗？我的回答是，招生很重要，只是它不再是学校唯一醒着的那一部分。一所学校的其他部分都睡着，只有招生办醒着，这所学校就在拿力气换时间，换到时间用完为止。

◆ 三、下一张账，从哪里写起

书写到这里，该说说我自己下一步怎么做。

我不打算先写一个新的战略。战略的话，导言里那精、亮、硬三件事〔P05・第44页〕，一个字都不必改。要改的，是这三件事靠什么做成，这个答案我当年说不清楚，现在说得清：靠三条方程一起转。

育人质量靠实践再生里的持史，课程特色靠意义再生里的证据，社会口碑靠效能再生里的内能，也就是老师干得有劲、家长信得过。

下一张账，我想从最小的地方写起：一个孩子的一页。

这一页上，没有排名，没有招生数，没有预算。只写三行：这个孩子在哪里卡住过；怎样走出来的，谁在场；下一步往哪里去。一页纸，一位老师写，家长和孩子可以读、可以改。

一个班四十页，一个年级几百页，一所学校几千页。几年以后，这些页攒起来，就是学校真正拥有的东西。招生账会涨落，价格账会吃紧，这些页不会因为一个招生季就没有。

第一个学期，我不会铺开。选两个班，每位老师先给自己带的孩子写一页，一个学期写完，期末坐下来互相读：哪一页写得出来龙去脉，哪一页只有形容词。写不出来的地方，就是学校真正的卡点，那是下一学期的功课。小事从这里做起，账也从这里长出来。

然后才轮到三本账。招生账照记，不撤，它仍是体温计；清单账另列，每一项精细化要求，写明来路、护什么、谁定、哪天复审；兑现账放最后，每学期一页，写学校对家长说过的话，哪几句兑现了，证据在哪，谁取的样。

三本账并排放，不加总，不排名，不拿去考核老师。它们的用处是让下一次的我，不再只握着一本账坐在年终汇报会上。

导言里我写过，那个学期我心里冒出五个念头，从停办初中到立军令状。今天我愿意把它们看成同一个念头的五种说法：我想要一条出路，却只有一本账。

账换成三本以后，这些念头里的大多数，就变成了可以一条一条讨论的事：哪里该停，哪里该留，哪里该请别人接手。不再是一个人在深夜里的“申请”。

写到这里，我想起导言里那个坐下来写汇报的夏天。那时我把财务表原样放在第一页，没有修饰。今天我还是这个做法，只是多了两个动作：把另外两本账也放在旁边，把“怎样算错”写在每一个判断的后面。一个讲兑现的人，自己先把承诺写成能被检验的样子，这是我给自己定的第一条规矩。

这本书读到这里，不同的人手里该留下不同的东西。举办者，留下三条路和那张预案纸；校长，留下三本账；老师，留下每个孩子的一页；家长，留下一个问题：这一句话是谁看见的？每一样都小，每一样都能在这个学期动手。

生源还会继续减少，这是地势，不是谁的错。有的学校会撑住，有的会转型，有的会体面地收场。我没有资格替任何一所学校选路，我只能说我自己的选择：我愿意做那种，孩子毕业很多年以后，还能从学校手里要回一页纸的校长。

那份规划里我还写过一句：

“初心是有力量的！”〔P05・第45页〕

我今天依然这么想，只是要补半句：初心要有账托着。账不替初心说话，却能让初心在下一个招生季、下一次年终汇报、下一个深夜里站得住。三本账，三条方程，一页一页的来路，加在一起，就是我给这半句话找到的托底。

那一页纸，就是我对705万元的回答。

我现在合上这本书，去写新账的第一行。

附录

附录八件，供查、供对、供用：A 是作者工作年表；B 按持史四条重读家校共育十二大课程；C 是精细化单字清单与复审四栏；D 是三方程诊断量表与使用规则；E 是预案卡模板；F 是命题登记册摘要；G 是站内邻书对账表；H 是材料代码与数据来源。

附录A

作者工作年表

时间	单位与岗位	主要工作
2004	沁阳师范学校毕业	十九岁进入教育行业
2004—2012	河南大山外语教育集团沁阳校区：教师（3年）→执行校长（5年）	从教学者转为经营管理者，负责校区教学、团队与招生
2012—2014	河南济源，创办新理念教育、洪恩外语培训机构	机构筹建、课程定位、招生运营与家长服务
2014—2017.10	北京新学道教育集团招生办主任	派驻洛阳、广东、山西、重庆，牵头多所新校首批招生
约2014—2019	集团董事长助理、总校长助理；集团品宣总监	参与集团办学战略、学校筹建与品牌传播
2017.10—2020.05	山西介休金泉书院执行校长	按本人简历自述，在校生由101人增至518人，覆盖小学、初中
2020.05至今	重庆市巴渝学校小学部执行校长，后任常务副校长	原创精细化管理体系、家校共育十二大课程、双班主任责任陪伴制；按本人简历自述，小学部在校生由约300人增至750余人，流失率控制在3%以内
2021—2023	同时负责江城校区（化名）	2022学年校区亏损705.52万元，见导言与第十八章
2026	《今日教育（决策参考）》2026年第4期发表《教育在场，家校共育——一所民办学校的系统探索》	系统呈现家校共育十二大课程

学历：沁阳师范学校（中专），后经成人高考取得安阳汤阴师范学校专科、河南师范大学本科学历；初中英语教师资格。海外研修：2017年赴美国学校学习45天；2018年日本、2019年新加坡与马来西亚教育参访。

附录B

家校共育十二大课程及按持史四条的重读

十二大课程按四个落地方向组织：责任落实（学习负责人、家长课堂）；习惯与情感滋养（为你读书、周末“五个一”、一封家书）；深度理解与精准支持（假期家访、家校沟通月、学业评价手册）；个性化成长与长效机制（假期成长季、特殊时光、一对一沟通、固化沟通机制）〔P06 · 第6页〕。

第十三章按持史四条（跨处、跨时、共缠、押注）逐项重读，得到下表。“有”“弱”是本书的初步判断，供学校自评时改写；最后一栏是每项课程要补的一个出口。

课程	跨处	跨时	共缠	押注	要补的一个出口
学习负责人	有	有	弱	有	说明书里加一页“家长写给老师”
家长课堂	弱	有	弱	弱	每次课后一周，收家长在家试了什么、卡在哪
为你读书	有	弱	有	弱	家长读后写一个孩子的细节入“来路”
周末五个一	有	有	有	弱	留言栏旁给孩子自己写一句
一封家书	有	有	弱	弱	家书带回信栏，孩子、家长都可写
假期家访	有	弱	有	有	家访记录入孩子档页，下学期班主任必读
家校沟通月	弱	有	有	弱	沟通月结论写入孩子回写栏
学业评价手册	弱	有	弱	弱	加“孩子回写栏”
假期成长季	有	弱	有	弱	方案首行引用上期回写
特殊时光	弱	弱	弱	有	事后请孩子口述一句，入来路
一对一沟通	弱	有	有	弱	分歧单独登记，不抹平
固化沟通机制	弱	有	弱	弱	紧急通道清单事先公开

附录C

精细化管理单字清单（2023年3月版）及复审四栏

精细化管理的单字清单共35项〔P01·第2页〕：

组	单字与所指
一	卫：班级卫生情况；物：班级物品规整；餐：餐厅情况；睡：睡眠情况；会：固化会议；值：校长轮值；周：周程
二	清：工作清单；议：学部会议记录；安：师生安全日报；晨：晨读课程；试：试读生信息；家：一对一家校沟通；装：师生着装
三	离：每日离校情况；导：双导师责任工作；晨：微晨会；五：周末五个一；责：学习负责人清单；信：致家长的一封信；特：特殊时光
四	思：教学反思；批：作业反馈情况；学：学情分析；备：教案研讨；静：静态课程展示；讲：查课记录反馈；辅：个性化辅导
五	书：每日书法；研：学科教研；教：教研资料；训：教师培训；练：学科题库；馈：家长会反馈；课：每日大课间

第十六章建议给每一项补上四栏，每学期复审一次。下表是填写示范，前两行以“安”“试”为例，其余各项由学部自填：

安：师生安全日报

来路（当初为了什么） 住读与走读交接多、低年级安全风险高

护什么（拦住的是回得来还是回不来的事） 回不来的事（人身安全）——护栏，不撤

谁定、谁能改 学部定，安全主管可加不可减

复审日 每学期初

试：试读生信息

来路（当初为了什么） 试读期是家庭和学校互相看清的窗口

护什么（拦住的是回得来还是回不来的事） 回得来的事——枷锁的候选，看是否只记成交不记适配

谁定、谁能改 招生与班主任共同

复审日 每个招生季结束

其余条目由学部照此自填。

附录D

三方程诊断量表与使用规则

效能再生

读数 成本结构；教师工时去向；离职意向；未涨薪留任；不靠礼品的转介绍

谁来填、多久 财务与中干，学期一次

读出什么 钱和力气花在哪里，内能够不够

最容易误读成 把“省”当成“好”

实践再生

读数 追踪记录数；持史读数；九步换挡；三界改写；回写等级

谁来填、多久 教学级长抽样，学期一次

读出什么 试错有没有留下可接续的痕迹

最容易误读成 把“记得多”当成“做得好”

意义再生

读数 无推销续读；家长复述；孩子自比；可重走证据包；他手取样份数

谁来填、多久 家长与外部取样人，学期一次

读出什么 家庭看见的和学校做的是否对得上

最容易误读成 把“口碑好”当成“证据足”

跨方程

读数 冗余定义随意义改；持史与内能同涨；省出工时的去处

谁来填、多久 校长室，学年一次

读出什么 三条方程有没有互相牵动

最容易误读成 把三项相加得一个“健康度”

使用规则三条：

1. **不加总**。三条方程的读数各自看、并排看，不合成一个“健康度”总分。

2. **不考核**。读数只用于诊断与复审，不进入教师、班级或校区的绩效排名；一旦被用于排名，按本书规则即判这套量表失效。
3. **事前登记**。每学期初写下准备看哪几项读数、预期它们怎样变化，学期末再对账，不在看到结果之后改口径。

附录E

民办小学预案卡模板

栏目	要填写的内容
预案名称与日期	例：生源再减一成时的小学部预案（某年某月）
What If：哪一条方程会先松	效能（现金、工时）／实践（试错、三界）／意义（证据、家庭识别），写出最先报警的读数
How If：从哪条方程、哪条路径起手	写明起手方程与路径（如 S→E→D：先明靶子、再盘家底、后定路线），以及第一步由谁、在哪一周做
Why If：预案漏了时怎样接住	写出“相争—逼出—回写”三步：矛盾在哪里、逼出学校改变什么、改完以后回写哪一张账
必须保护的三件事	例：受保护的卡住时间、换师时的来路交接、对家庭不夸大的承诺
可以先撤的事	只列非安全条目，并写复审日
失效条件	什么读数出现，说明这张预案本身错了
签字	校长、学部负责人、一位一线教师

附录F

命题登记册（摘要）

登记册七栏：命题原文；出现的章节；现有证据；最强的竞争解释；失效条件；新证据日期；更新决定。完整论证见第二十章，下面只列十条命题的原文。

1. 命题一，第1章。原文：生源减少是结构性的改变，不是熬过两年就回来的周期低谷。
2. 命题二，第2章。原文：招生数一旦当家，学校越招越空。
3. 命题三，第4章。原文：学校的价值与招生、续读、学费这些读数分层，读数不等于价值。
4. 命题四，第5章。原文：生源下降期，只有第一方程强的学校只能节流，止不住下滑。
5. 命题五，第6章。原文：学校在三界里的改写（规则修订、家庭日常、孩子自述），与续读、转介绍的变化相关。
6. 命题六，第7章。原文：家长对学校意义的复述越准确，越愿意续读。
7. 命题七，第8章。原文：持史对学校是承重的。
8. 命题八，第9章。原文：三种再生互相纠缠、互相激发，联合作用大于各自相加。
9. 命题九，第15章。原文：保生先于招生。
10. 命题十，第21章。原文：能长期持有一个孩子的来路、并为结果担后果的服务，三年内不会由AI提供到让家长愿意拿它替代学校。

裁定只设四种：保留、收窄、暂停、放弃。每次新证据进来，在“新证据日期”与“更新决定”两栏留下记录。

附录G

站内邻书对账表

本书引用德麦国际出版社已出版专著时，只用其书中已有的论点；凡原书标“待验”的，本书照标。

专著	借用的构念	本书多走的一步	用在
第395号《SDE思想体系入门》第83章	价值关系式 V＝F（D3, E3）为主项，另两式为辅助	三式提升为联合作用的学校价值三条再生方程，各配路径与动力	第4—9章
第103号《老路已被包办》	教育唯一的原材料是卡住而无人供给的那段时间；未闭合时长	作业吧、晚自习、住读夜晚重设计为“受保护的卡住时间”	第11、22章
第355号《AI时代的新教育》	学会＝可重走并留下证据包	价值证据用“可重走”替代“会背会做”	第7、17、21章
第111号《学席和教席的诞生》、第112号《AI时代教育新使命》	三者同源；可以被撤走的复合主体	评价手册的原则；小学AI的撤除余量	第13、22章
第263号《教育的新使命》	执行、判断、元判断、目的四层图	小学阶段是“站上一层”的起点	第21、22章
第122号《AI时代教育的认知变革》	腾空律：腾出而未占住就是内卷	效能再生与AI省出的时间都要问由谁占住	第5、21章
第289号《AI时代教育对象的重生》	可行动的关系历史；审计主体	持史不是档案；防孩子变成审计主体	第8、13章
第18号《基于GPT的中国教育改革》	布场；三阶段课堂	课程章的课堂形态	第11章
第106号《发生差》	他手取样三条	学校的价值证据由他手取样	第7、17章
“大学教育泡沫”专栏	价格账与使用账；隐藏、撑住、出清	民办小学学位同样是两笔账	第1、23章
第356号《管理学学派解构入门》	量化当家；三态量应；撤抓手检验	解释招生数为何当家；清单分型	第2、16、17章

专著	借用的构念	本书多走的一步	用在
第391号《价值是谁创造的？》	价值与读数分层；水位与水花	学费、招生数、续读率都是读数	第2、4、17章
第345号《SDE个性化教育新产业经济学》	四种伪个性化与四条判据；留存敏感性	判据改写为学校版	第3、12、15章
第452号《谁在给善记账》	三本账；记账权；回写等级R0—R3；护栏与枷锁	学校账本重排为招生账、清单账、兑现账	第13、16、17章
第507号《在家还是在校？》	持史四条；矛盾三臂	持史作为实践再生的成熟形态	第6、8、13、23章
第409号《教育的产品是结晶》	答案可以转手，纠缠不能代建	学习力课程补“能熔开”	第6、11、13章
第463号《AI会取代老师吗？》	学校是捆绑包；练手与战场；减法检验	学费买的是捆绑包，AI逐格拆	第3、10、11、14、21章
第436号《好老师为什么做不动》、第50号《师德发生学导论》	认可、代价、路径；完善度悖论	教师章三栏账	第14章
第12号《意义管理学》	计划、组织、控制、领导的重读	精细化清单分型的管理学背景	第16章
第94号《下一轮由谁开始》	空心是有一项权力在轮末没有换手	校长作为账法执笔人要换手	第19章
第114号《归属虚幻》	投入落在人—AI复合体，读数取在自然人	小学AI的读数取法	第22章
第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》	重复经验在一次性局面里退为材料；预案三层	招生经验的失效与预案卡	第1、17章
第400号《AI时代教育的新典范：从因材施教到我材发生》	越精准越封闭	个性化的边界	第12章
第434号《从The Book到Our/My Book》	学校的交付物是每个人的Our/My Book	评价手册与家书是My Book的雏形	第23章
第518号《陪伴发生学》	陪伴是让位	家校共育中的陪伴	第13章

附录H

数据来源与引文代码表

正文中“〔P05 · 第4页〕”表示引自下表P05材料的第4页（页码为材料PDF页序）。

代码	材料	日期
P00	作者个人简历	2026年
P01	《精细化管理·让改变真实发生》汇报课件	2023年3月2日
P02	巴渝学校招生宣讲课件	2025年3—4月
P03	《“幼”见美好》学校管理与家长会课件	2023年4月9日
P04	巴渝学校家长会、宣讲课件	2025年4月11日
P05	《初心不忘 乘风破浪》江城校区（化名）工作汇报2.0	2023年
P06	《教育在场，家校共育——一所民办学校的系统探索》，《今日教育（决策参考）》2026年第4期	2026年
P07	2023秋季开学讲话分段文案	2023年8月28日
P08	学习力课程育人理念宣讲课件	2022年6月18日
P09	“老师幸福 孩子开心 家长满意 社会赞誉”团队文化课件	—
P10	《择优继承 有效创新——让改变真实发生》江城校区汇报	2022年8月11日
P11	《以经营式思维优化组织管理体系》汇报	2021年4月20日
P12	《家校共育助成长》家长课堂课件	—

代码	材料	日期
P13	正副班主任工作（图片版）	—

全国数据来源：2023年出生人口902万，2024年全国小学招生1616.6万人、比上年减少261.3万人，见澎湃新闻对《中国统计年鉴2025》的报道；2025年全国小学招生1461.74万人，民办义务教育阶段学校9081所、在校生1024.52万人（其中政府购买学位463.33万人），见《2025年全国教育事业发展统计公报》（中国教育在线转载）。2025 年数据已与公报原文核对。

版本说明

本版字数、版本与交付

本版为 2026 年 11 月第 1 版。前言、导读、导言、二十三章、结语与附录的正文实计 157,812 个汉字，合约 15.8 万字；章题、节题、表格不计入。

书稿的形成经过：作者初稿完成后，经质量评估，发现它写成了一份防审计的方法论，作者本人的声音与现场几乎消失；2026 年 11 月 2 日，王德生令按原大纲（v0.3，三方程版）重写。重写以作者十三份原始材料为素材库，定写作宪法，由多位 AI 写手分章并行执笔，经一审（内容与事实，两位独立审稿）、二审（文风与系列装置）、三审（终校）成书。

本版的边界：全书没有实测回测数据；第 18 章所列两校数据缺口尚待补齐；第 20 章的命题均未实施检验。

本书同时是一个出版单元：全文阅读（在线翻页、全文网页、PDF 与 Word）、学习包、专属智能体「持史」的问对。三者入口见书籍详情页。勘误与意见，请在书籍详情页留言。

招生数只是读数。只会招生的学校，只转着三条方程里的第一条。

一所校区一年省下五百多万元，仍亏了七百多万元。这张账让一位做了二十多年民办教育的校长坐不住：改变一所学校根本处境的，到底是什么？

本书以作者本人的工作汇报、课件与已发表文章为现场，借助 SDE 思想体系提出学校价值的三条再生方程——效能、实践、意义，并给出可以照着做、也可以被证伪的诊断工具。

用父母心做教育，才能做出真教育。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 479 号
定价 US$23.00

ISBN 979-8-90690-053-1
9 798906 900531