

不断跃迁，提升整体学业成就的八次机会

学校应该不断地提升学生的学业成就，这是毫无疑问的。

之所以用了“学业成就”而不是“学业成绩”这个概念，是因为“学业成绩”并不能概括学校在知识学习方面的使命。当我讲到语文学习的学业成就时，不仅仅是指语文成绩，而且甚至更是指语文素养，例如读写能力。而语文考试，并不能够全面地反映一个学生的读写能力。但是，成绩是学业成就的核心部分，当我们讲提升学生的学业成就时，首先指的是提升学业成绩，然后进一步指不只提升学业成绩，还要提升整体的综合素养（全人之美课程就是聚焦于综合素养的）尤其是核心素养。这种综合素养，既是学生未来面对社会时的基础能力，也为在下一个阶段提升学业成绩奠定了基础。

那么，怎么有效地提升学生的学业成就呢？

一般地，校长和老师，都会做许多具体的工作，确保工作的持续改进。但是在许多时候，我们发现成效甚微。会也开过了，工作也部署过了，教研也推进了，但最后，似乎并没有明显的成效，或者说，进步远远低于预期。

为什么？

两个原因。一是工作没有抓到关键点上，二是抓到了关键点，但没有抓到位。

如果没有抓到关键点，出现的情况是，忙忙碌碌，但是没有成果。怎么找到关键点？需要一套思想方法。我经常运用两大思维工具来梳理问题，一是麦肯锡方法，二是奥卡姆剃刀。（可以配合清单和脑

图来使用。)

麦肯锡方法有三条重要原则：

1. 以事实为依据；
2. 系统化思考；
3. 大胆假设，小心求证。

系统化思考，或者说 MECE原则，也可以用三句话概括：

1. 把复杂问题拆解成多个子问题；
2. 每个子问题都相互独立；
3. 所有子问题都穷尽母问题。

用一句话来概括 MECE原则，叫“完全穷尽，互不重叠”。用一句话来概括奥卡姆剃刀，叫“如无必要，毋增实体”。奥卡姆的意思是“切勿浪费较多东西去做用较少的东西同样可以做好的事情”，可以称为简洁化原则，我自己经常称为“最少必要原则”，要害，是把复杂事情变简单。把这两个原则整合在一起，可以概括一句话，叫“全面思考，抓住重点”。

以“提升学生学业成就”这个目标为例，用麦肯锡方法，我会问自己一个问题：在一个群体（例如学校或班级）中，学生的学业成就，是由哪些要素决定的？然后，我把这些要素全部罗列出来，这叫“完全穷尽，互不重叠”。用奥卡姆剃刀，我会问自己另一个问题：在这些要素中，哪些因素是最重要和关键的？

这些最重要和关键的因素，就是要重点解决的。从经济学的角度，也是投入产出比最高的。

因此，要提升学生的学业成就，就要找到这些关键点，然后开展深度工作。每个关键点的彻底解决，都会带来极大的“产能释放”。那么，在提升学生的学业成就方面，有哪些关键点呢？

关键之一：学风

—

在小学，我称之为习惯；在中学，我称之为学风。从个人的角度讲，是习惯；从集体的角度讲，是风气。总之，是同一个意思。

学校里，或者说教育上有许多坏习惯，其中一个坏习惯，就是喜欢做思想工作，而不是改进行为。我们发现，企业里，管理者很少找员工谈心。企业里首先抓的是什么？是流程。什么是流程？流程就是工作程序，工作程序就是一种工作习惯。

飞机容易失事，医疗经常出事故。航空公司和医院做什么？不是开会批评，不是做思想工作让大家提高认识以及工作责任心，而是检查程序，看哪里出现问题了。程序上的漏洞弥补上了，安全系数就会大大提升。

学生跟学生之间的差距，主要也是习惯造成的。如果一个学生经常不完成作业，那么，最好的方法，也不是批评和谈心，而是检查他的做事程序，看他怎么安排时间的，找出问题，给予针对性的指导、约束和反馈，问题就容易解决。有的学生一回家，第一件事是做作业。作业做完了再玩，没有心理负担，玩得也开心。晚上睡前还能读一会儿书。有的学生可能就缺乏合理的程序，结果什么也没有做好。如果一个学生，他的习惯不仅限于行为，同时，他也有良好的思维习惯，

那么，差不多不优秀都不行了。

为什么？因为习惯上的微小差异，会在漫长的求学生涯中被反复地叠加，无限地放大，最终形成无法逾越的鸿沟。

因此，一所学校，一个班级，一个学生，要从搭建习惯入手，提升整体生命的效率。若干个良好的核心习惯树立起来了，就组成了风气。对一个班级来说，这就是班风，对一所学校来说，这就是校风，整体地说，这就是学风。

因此，要提升一个班级，一所学校的学业成就，抓学风，抓习惯，是非常重要的，学风抓上来了，就会迎来一波变化。我们看许多名校，孩子们的成绩很好，未必是名校的老师更努力，尤其是老牌名校，而是生源和文化相互作用所决定的。因为对学生影响最大的人，并不是老师或家长，而是同伴。

这一波潜能的释放，主要是通过改变环境和习惯，来提升学生的整体学业成就。

二

我举一个改变学风的例子。

比如，我们创造一种文化，要求教学楼内，必须有学习的风气。一进入教学楼，就想学习，而不是当成休闲娱乐场所，或者无所事事。

那么，创造这种学风，就需要先把愿景分解为可执行的目标：

1. 教学楼内任何时候都应该保持安静，杜绝追逐打闹和大声喧哗，倡导同伴声音；（一年级例外）
2. 学生进入教室，即进入学习状态。

这样做的结果，是造成了一种环境暗示，学生进入教学区域，就知道这是学习的地方。就像大学里的自习室和图书馆，天然就是学习的地方，你不学习都不好意思，你在那里跟女朋友卿卿我我试试看，大家都会用异样的眼光看你。

你也可以只在班级里形成这种风气，不必在乎隔壁班的吵闹。你怎么判断一个班级的好坏？我在做校长时，偶尔也会巡查一下教学楼。我最喜欢在什么时候巡查？不是在规定的教学时间内，而是在教学时间外。举个例子，私立学校要求下午5点钟老师到岗的话，我就有可能在4点至5点之间巡查。这时候，你可以清楚地看到每个班主任的到岗时间。然后你会发现一个规律，班级管理的好坏，跟班主任到岗时间，基本上是高相关的。优秀班主任通常会早到岗，有些甚至是在第一个学生到达教室之前就到岗了。

注意，我不是从管理的角度来看这个问题，而是从教育的角度来看这个问题。从管理的角度，老师只要5点到岗就行了，管理重视的是契约。但是从教育的角度，我就会思考什么时候到岗，教育效果最好。甚至，整体效率最高。

这时候，就会发现早到岗的教育学优势——

1. 可以做接下来一周的准备工作。例如，写清单或列计划，把下周的工作重点想清楚。
2. 可以按照学生到校的先后顺序检查周末作业，或者与部分学生做一些交流。
3. 最重要的是，从第一个学生到达教室开始，就可以提醒和指

导学生，到达教室后应该做什么，让教室始终保持一种学习的氛围。当第一个学生认真读书或学习时，第二个学生就会受到影响，以此类推，风气就形成了。

没有经验的老师，会踩着点到教室，然后开始看自习。他会想：我凭什么早到？难道周日不是我的休息时间吗？

这种想法是对的，所以我说，管理者不能要求老师早到。但是，这种想法，只是一个基本的工作契约逻辑，而不是教育的逻辑。教育的逻辑是什么？是我接受了一份班主任的工作，我就面临一个要解决的问题：怎么把一个班带好？我们之所以下班后还会接听家长的电话，而不是让他们上班时间要打来，就是因为我们要对班级负责，而不是仅仅机械地承担一份工作。因此，当你周末下午家里有事的时候，你当然不用早到。但多数时候，我们实际上并没有什么事情，早到 30 分钟或 1 个小时，也不会给私人生活造成巨大的损失。这时候早到校，对解决“怎么把一个班带好”这个问题意义很大。从更大的时间尺度上，因为你走在了问题前面，反而节约了时间。

如果是学校希望如此，则学校完全可以在老师不必提前到校的情况下解决问题。当然，这属于另一个问题，即怎么把工作抓到位的问题，不是今天的重点。

关键之二：知识清单

—

有一句话讲得很有道理，叫“先做正确的事，再正确地做事”。

习惯也好，学风也好，是学习的环境，是基础的平台。一旦进入

到学习，首先要确保“做正确的事”，这就要求老师要明白，并且也要让学生明白，我们究竟在学什么，应该学什么。换句话说，就是要明确学习内容，用知识清单呈现出来。

学生学业负担过重，学习效率低，在很大程度上，跟学习内容不清晰有关。知识清单的好处，是使教学内容清晰，减轻学生的负担。尤其在文科教学中，老师们所教的知识差异很大，对教材的理解差异也很大，因此，需要大量的研究和调集资源，制作知识清单。

知识清单，往往是课程标准和考试大纲的具体化，包括了对核心素养的分解。

对知识清单的误解，有两点。一是将知识清单一类的作法，看成是应试教育，因为应试教育特别喜欢讲知识清单，甚至有些教辅直接就以知识清单命名。二是将知识清单的内容，理解为需要记忆和背诵的死知识。

实际上，知识清单是一种思维方法。这种思维方法的要害在于，让知识和学习变得可见。变得可见的含义是：

1. 知识可以被清晰地表达出来。
2. 知识的表达是结构化和有秩序的。

高效学习的关键之一，就是知识的清单化。不能够说“书读百遍，其义自现”这样的话，必须清晰地且有秩序地表述。

二

以小学语文为例，低段的教学往往最有效，高段的教学往往最无效。为什么？

因为低段老师，知道教什么。他只要抓住“识字”这个主要任务，教学就是有效的。但是到了高段，老师往往并不知道要教什么。当语文教学的重心转向读写能力的时候，什么是读写能力？就不是那么容易弄明白了。

那么，读写能力能不能清单化？

当然可以。统编本教材的进步，就在于意识到能力必须清单化。因此，统编本语文教材中，语文要素的安排和以前相比是比较清晰的，既有一个整体的结构，能够让老师们看到语文要素指的是什么，包括了哪些方面，又有一个递进的梯度，例如某一项能力，从低年级到高年级，构成了一个由易到难的序列。例如复述这个知识点，从详细复述，到简要复述，再到创造性复述，梯度是非常明显的，这就是知识清单。

阅读能力能不能清单化？写作能力能不能清单化？当然是可以的。凡是不能清单化的知识，意味着我们对它的理解还有很多模糊的地方。

清单可能是知识结构，清单也可能是教学程序。举个例子，要让学生的作文达到一类卷，就需要有两个知识清单，一个知识清单解决知识问题或者说考点的问题，一个清单解决训练程序的问题。

三

知识清单的研发，是一个专业要求很高的过程，但也是训练我们工作能力的特别好的机会。

一份好的清单，会成为实际教育教学工作的指引。一份糟糕的清

单,往往跟教辅资料中的清单差别不大。实际上,教辅资料中的清单,是制作知识清单的参考资源,但不建议直接当成知识清单。

知识清单的品质,要看知识清单在何等意义上为教学提供实在的价值。无法提供实在的价值的清单,实际上就沦为了形式。

以数学为例,一个单元的知识清单意味着什么?可能包含如下内容:

1. 知识点结构化的呈现;(位置、关系、重难点标记)
2. 核心概念清单化的分解;
3. 典型习题;(知识清单最难的部分,穷尽题型与难度)
4. 典型错题及分析。

知识清单并没有一个完全客观的标准,适合不同人的知识清单,也有差异性。核心的原则,是让教学内容变得可见。

关键之三:过关

要提升学业成就,最重要的是什么?是知识清单。但是,要提升学业成绩,最重要的是什么?是过关。在大家都解决不了知识清单,或者根本意识不到知识清单的重要性的前提下,过关意识和过关能力,就成了决定教师与教师之间,学校与学校之间成绩差距的根本要素。放在企业里,这叫抓落实,也叫执行力。当然,“知识清单+过关”,那基本上就是屠龙刀和倚天剑的组合了。

以前洋思中学搞四清,所谓“堂堂清,日日清,周周清,月月清”,本质上就是抓过关。

语文老师会狠抓背诵与默写,为什么?因为大家会发现,阅读理

差距，就在于谁抓背诵和默写抓得到位，学生在生字词和名句填空等方面少丢分，谁的成绩相对就高。

抓过关，有不同的段位。

应试教育中的最高段位，是灭绝师太型的。这就叫抓出血来。

我们想一想，如果你抓阅读量，要不要过关？你抓写作，要不要过关？你抓口语表达或者说演讲，要不要过关？你抓知识点的理解，要不要过关？更高段位地强调过关，就要思考这些问题，并且给出相应的过关方案。

“四清”的问题在哪儿？就在于将过关从教学中抽离出来了。最高级的过关，是一种过关意识，是课程中的闭环思维，即将一件事的按标准完成当成终点的行为方式。课堂上你讲了，不代表学生就懂了，你要从学生那里获得正确的反馈，才算真正地完成。

关键之四：作业

作业是非常重要的，因为学生所学的东西，一定要自己动手之后，才算是真正地掌握。许多学生习惯于“君子动口不动手”，导致学习很浮夸。

抓作业改革，可以分为四个层面：

1. 作业的书写与规范。（衡水体就是典范）
2. 作业的提交率与完成率。
3. 作业的数量、质量与个体差异。
4. 作业的批阅与反馈。

作业的数量不足，学生得不到足够的训练；作业的数量过多，学生没有思考时间，沦为简单刷题；作业的质量不布置随意，会浪费学生的时间；作业缺乏选择性，即所谓弹性，又会导致有些学生无处事事，而另外学生完成不了。

我举我在小学教研中讲过的例子。我们的常规作业分为三类，课前预习单、课堂练习单、课后作业单。作业，或者说练习贯彻始终。我以数学课上的课堂练习单为例。假如在课堂上，老师给学生留出10或15分钟的时间来做练习单，做完以后再继续讲解，那么，会出现什么情况？有些学生早早完成了，有些学生时间到了也完成不了。一个作法是，让练习单保持弹性。比如，你要学生做5道题，那么，你就要告诉所有学生，要求做5道题目，如果个别同学时间不够，至少要做完前3道题。如果有同学还有精力，可以一直朝后面做。而你实际布置的题目，是10道，后5道越来越难，最后一道基本就很难做出来。在这里，你无形中把题目分为三组，适应了不同学生的要求。而因为后面的题目越来越难，因此优生的精力，就被用在了解决难题上，就减少了滋生纪律问题的机会。我们不能有一个观念，凡是布置的题目，都必须做掉。

如果理解了这种思维方式，你可以把课堂预习单、课堂练习单以及课后作业单整合成一个份作业，但是标注清楚，哪些是预习单，哪些是练习单，哪些是作业单。还要标注，哪些是必做，哪些是选做。这样，哪怕相对薄弱的学生，必做的部分，课堂上没做，也会自动转化为课后作业，这样能提升上课做练习单的积极性，反正课后要做。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/188064041033006133>