

## 學校治理系統觀八

### 基模六：依賴上癮

在「富者愈富，貧者愈貧」的基模中，為了調節這種迴圈，我們會對弱勢者伸出援手，給予較平等的競爭地位。但這種「扶弱濟貧」的做法也可能讓受助者能力越弱化，依賴性更高，甚至演成「上癮」狀態。

在戴明的「變異說」中，把變異的原因分成「特殊因」與「共同因」，「特殊因」是指偶發、特殊的事件；「共同因」則是指系統出了問題。對「特殊因」的事件，我們只須消除那個「症狀」就好，叫做「症狀解」；而對於「共同因」我們就必須尋求改善整個系統的「根本解」。

對弱勢者只給魚，沒有給釣竿，等於只有「症狀解」沒有「根本解」，長期以往，反而養成它的依賴性，也會對資助者造成極大的負擔，所以這種基模又稱為「轉嫁負擔」。這種情況常源於我們對某一問題不敢採用「根本解決」的政策，而選擇暫時忽視、緩解，甚或姑息。這樣可能會啟動一個破壞性的增強迴路，讓系統的自我調適能力更弱，而變得更為依賴。

校園常見的是，對於特殊生的陪伴，有時我們給予更多的資源、空間與機會，但有時反而造成學生的退化，甚至資助者也會變成學生的最大依賴者，衍生許多困擾。我也碰過這樣的例子，有位特殊生常常來找我「解心結」，每次我都沒有勇氣針對他真正的問題「根本解」，都是想趕快消除他的「症狀」，一味給他好吃易吃的解方，結果他越吃越上癮，動不動就來校長室「解心結」。

如果重來一次，我想可以：

#### 1. 改變組成元件：

從物質層面的資助轉成精神層面的激勵，或者能力的激發與養成。

#### 2. 改變連結關係：

從資助者變成引導者，從症狀消除者變成體質改善者。

#### 3. 改變功能目標：

從末端結果的關注轉為內部結構的改善。