

學校治理系統觀十

基模八：目標錯位

系統接到目標指令時，可能有三種樣態：第一，政策抗阻（基模一），第二，規避規則（基模七），第三則是遵行不悖。但即使是第三種如此忠實的系統，它也只能產出我們所設定的「參數」，而不一定是我們真正想達成的目標。

例如我們想要提高升學率，然後我們把它定義為：每年增加 5%錄取第一志願的人數。如果我們擁有的是一個忠實的系統，它竭盡所能也只能產出這個數字，但這樣是否真的提升了全校的升學率（可能大家拼著顧前段，後面的學生掉得更嚴重），則是堪虞的。

因為系統頂多只能照做，無法主動偵測指令的核心目標，所以它只能產出指令想要的「努力」和「行為」（第一志願人數增加），不一定能產出指令真正想要的「結果」（所有學生都得到更好的進路發展），這種系統行為常模叫做「目標錯位」。

我們怎麼定義，系統就會怎麼跑，不禁讓我們想到戴明「知識論」中所說的「沒有真值」。戴明主張世界上沒有客觀真實存在的「值」，每個「數值」都是某一種測量方式的結果；當測量工具改變，數值就會改變。戴明更說：任何形式的管理都是一種預測，而預測須有知識理論做依據，不能憑經驗臆測。

目標的擬定就是一種預測，根據戴明的理論，它必須依據知識理論做出「操作定義」，然後執行與驗證，並持續以之修正理論、再定義、再執行，變成一個「PDSA」的改善與終身學習循環。這個很重要，因為定義錯誤，整個目標也會錯位。例如我們把國家競爭力定義為「國民生產毛額」，這是比較偏向「資源面」，並不包括幸福、榮耀、溫暖、支持這些「意志力」（詳見「無限賽局」第六章），跑出來的排名不一定符合實際生活的現實。

目前各縣市首長競逐的滿意度民調、幸福城市、宜居城市排行榜也是，使用不同的理論，就會有不同定義，然後採用不同的指標，得到不同結果。

如果把學校治理的績效定義為「得獎數」、「評鑑等級」，其實也頂多能證明這些學校是最符合這套規則與定義，但不能代表校內真的有那麼「特優」的幸福與光榮感。所以領導者要小心「目標錯位」的陷阱，系統產出的數字、成績頂多只是呈現了大家的「努力」與「行為」，但不一定是我們真正想要的「結果」。

這種基模的治理

1. 改變組成元件：盡量在訂定目標時能全面關照所有組成份子（包括人事時地物）的需求。
2. 改變連結關係：不要只在末端等結果，應該是支持陪伴，全程了解目標與系統的互動，隨時修正。
3. 改變功能目標：不要隨意設定數額目標（戴明管理 14 要點第 11 點），應該依據知識理論做出操作定義，再決定目標。