

## 學校治理系統觀二「系統設計與管理」

掌握了系統的三個要素~「組成元件、連結關係，功能目標」後，我們就可用以改善舊系統或設計新機制。

第一：很多校長到了新學校（或者老師接了一個新班級），往往會先處理「組成元件」，就是「人事時地物」的問題。包括人員的更換、器材設備的整頓添購、作業守則 SOP 的修訂、空間的美化改造，甚至會議作息時間的調整等等。

第二：是調整「連結關係」，主要是人與人的關係，例如行政與教師、導師與專任科任、教師與家長等，其實這些也是一個個小系統。有時學校內部彼此互動不好，其他物質層面的資源再豐厚，幫助也有限。

第三：改變「功能目標」，一個太強調績效和競爭的學校，校內的互動關係本來就不會好，如果目標不改變，互動關係也很難改變。

但是，這些調整不一定會有效果，因為系統本身是動態且複雜的，它會適應也會進化，而且每個系統的反應都不同，就像同一顆藥給不同的人吃，效果不會相同。所以校長常會覺得「上個學校可以，為什麼這個學校不行」。

綜歸系統對外力的反應大概有三種：第一，滯延效應：效果需要一段時間才會顯現。第二，抑制作用：效果會被調節抵消掉。第三，增強作用：效果得到增強，超乎預期。

每個外力一來，系統內部的這些效應都會通通啟動，無規則、混沌地交互增生或衰減，最後看哪個效應勝出，成為主導者，就產出了我們看到的「結果」。

以上是針對現有系統的改善與管理，至於新機制的設計，大概也可從這三個要素來思考。

比如過去學校沒有討論文化，我們想要設計一個教師的專業對話系統：

1. 組成元件：需要哪些人事時地物？
2. 連結關係：想要讓哪些人分別在甚麼時間、什麼地點、以什麼方式、談論什麼議題？這些都要做完美搭配和絕佳媒合。
3. 功能目標：這個系統想要具備的功能，想要達成的目標是什麼？

其實功能目標應該是第一順位，因為目標會決定需要哪些組成元件和連結關係。不過也有可能一開始目標無法很明確，就需要透過設計的過程逐漸釐清。

這樣的改善和設計，系統就可以順利運轉了嗎？當然不，會讓系統轉不動的泥淖多的是，後續我們介紹八種。