

### 學校治理系統觀三

#### 基模一：政策抗拒

雖然系統的行為複雜難解，但經過全球許多專家相繼投入研究，也歸納出幾種「行為模式」，稱為「系統基模」，但各家內容不盡相同，這裡依據的是梅多斯的八種，但有經過個人轉化，大家參考。

第一種基模，我轉化為「政策抗拒」，就是一個「穩定系統」碰到新的外力時，會自體調節來阻止（消極）或對抗（積極），以致政策失敗。

校長到了新學校通常是去擾動一個「穩定系統」，即使這個學校一向動盪不安，但也是「穩定系統」，因為它的成員互動方式已經固化，動盪是必然會發生。所以「穩定系統」不一定是有效能的系統。系統之所以會抗拒政策，主要源於人的「有限理性」，亦即每個人只看到自己的目標，而看不到整個學校的。

校長的新政策如果有效，那必定會改變成員原來穩定的生活，而人都內建有「恢復原本狀態」的驅力，於是系統就開始調節適應與增生。

比如校長宣布新學年開始，每年要備課研習五天。消極的老師就開始自行轉化，人到心不到，上課改作業滑手機；白目一點的就出難題給校長；在校內自行備課，也不請假；積極一點的就起來對抗，質疑政策。

這時校長可以停止政策，也可以調整政策：

1. 改變組成元件：改變備課天數，時間地點，備課形式，或增加資源設備（人事時地物）。
2. 改變連結關係：加入促銷、優惠，甚至獎懲措施，連結到其他方案。
3. 改變功能目標：有些政策無效是因為治標不治本，都是「症狀解」不是「根本解」，所以與其拘泥在備課研習幾天，不如回到提升教師專業、學生學力的初衷，去制定更積極的政策。

例如，要求老師做課程評鑑，消極的就檢核表勾一勾；不乖的就起來反抗；此時不如回到前端帶著老師把課程做好（戴明說：品質來自領導，不是檢核）。

基本上，如果政策的動力大過成員的阻抗，政策就能推動。而最大的動力通常來自目標的改變，所以校長是否能提出一個超出原有系統、能夠關照到每個人、而且大家都認同的一個新「願景」就很重要。

當然，系統和新政策的互動不會只有這種「政策抗拒」的基模，通常是許多基模以混沌形式在交互作用，我們再繼續探索。