

學校治理系統觀四

基模二：共同悲劇

「有限理性」(指人們通常只看到自己的目標而看不到組織整體的)除了會造成第一種基模「政策抗拒」,還會引發「共同悲劇」。

所謂「共同悲劇」,就是對一種無法再生或再生遲緩的資源,大家任依需求過度使用,最終造成資源耗竭,而組織也集體毀滅。這種悲劇到處都是,比如人類對熱帶雨林、天然石油的無限度開發,還有明知臭氧層會有破洞、地球有天會被塑膠淹沒;大家還是無節制地耗損。這種悲劇的產生,除了源自人們的「有限理性」,主要還是行為和結果之間路徑太長,我們看不到也感受不到石油耗竭和臭氧層破洞,於是也很難自制。

學校的情況是,物質層面的有「影油印及紙張」、「冷氣開放」、「乘坐電梯」、「停車位」……,有時會被無限度地耗損或佔用。再來是好職務、好帶的年級、好教室、好設備,甚至辦公室的好座位……,也會有爭搶的情形。

然後學校也可能無限度地使用家長會、志工隊的資源;家長也可能過度使用學校和老師,動不動就要延長放學時間,增加課後活動、晚自習等。如果資源的再生快過使用,系統就不會有問題,但問題就出在這些資源都是有限、再生緩慢甚至無法再生,所以有時堂堂一校之長,還要到處張羅水電費與影印費。

這種基模的管理,首先是透過教育和宣導,讓大家知道學校的困境,但是效果真的有限,有人還認為「全球暖化」是個騙局。

第二是訂定辦法,共同遵守。但有時這樣是苦了守法者,而便宜了不守規矩的人。第三,比較徹底的是~改變連結關係,就是讓行為和結果間的路徑縮短,每個人都很快可以看到資源耗竭的結果。

具體作為就是把公共資源私有化,也就是分配與限量,每個人每天或每週或每月有固定的量,用完就感受到資源的有限。另外,就是要付出一點代價,比如收取停車費,或者家長要陪晚自習等。

不過學校治理動到法令和規定,總是有違人本,最好的做法還是改變功能與目標,從宣導和教育著手,而把法規當做輔助。

最後,所有講「共同悲劇」基模的書,都把原因歸為「集體過度使用」,其實學校有更多的悲劇是起因於「集體不作為」,例如大家都不發展課程,都不精進教學和評量,然後學校就慢慢少子化甚至廢校(當然這不是定律)。

這個才是校長最大的挑戰,怎麼處理呢?除了基本元件(人事時地物)的需求滿足,再來要有大家認同的願景,最後是改變連結關係。校長需要深入系統的肌理脈絡,抽絲剝繭,把一些短路、糾結、阻塞的地方連通。