

## 學校治理系統觀五

### 基模三：目標侵蝕

「目標侵蝕」是指系統在無法達成目標時，不想採取更有力的行動來克服困難，反而是向下調降目標。而向下總是比較簡單，所以容易成為慣性，此後組織就「每況愈下」、「節節下滑」。

桃子腳中小學位在新興的「臺北大學特定區」，與傳統柑園農村隔了一條高速公路。學校雖然標榜無圍牆，但師生的學習卻被這道藩籬所限，對「特區」以外的事務毫無所悉。

個人來自柑園國中，很希望帶著師生去探索傳統柑園孕育新興桃子腳的歷程，於是計劃九個年級每週都有一節「問題導向」的課程，從小一到國三，有計劃有系統地「在地學習」。

這個目標當然太過高遠，所以過程中目標一直在調降，而且都很合理化地「自我說服」。後來的情況是：原訂九個年級縮為只有國中部，後來又鎖定八年級，接著又調成實驗班做，然後再侷限於第八節，最後是暑期輔導課試作，結局當然是不了了之！

這種情形也常見於我們接了一所很強的學校（或班級）時，這種學校通常已經「撐」了很久，換了新的領導者，很多人會想放鬆。如果新校長目標作風都跟前任不同，那就是大好機會，但萬一局端挑上您就是要請您護住這個學校的「光芒」，那真的很令人頭痛！

我看過有課程發展的重點學校，主要策略就是發展老師充分而密集的對話文化。換了校長後，先是次數調降，再來社群減少，然後議題改變……，三四年而已，學校就有很大的不同（是好是壞別有定論）。

這種「目標侵蝕」基模的管理，還是要掌握系統的三要素：

#### 1. 改變組成元件：

人事時地物都可調整，這些都是「參數」，一如設定空調的溫度一般，不同時空、不同天氣可做不同設定。這種調整不是讓步，也不是示弱，而是因時因地制宜，讓系統更「合身」，更容易運轉。（這會不會是自我說服？哈哈！）

#### 2. 調整連結關係：

對話討論的次數、時地、方式改變比較其次，但如果議題改變，問題就大了。可能之前大家是以「課程教學」做連結，現在則是以「揪團聯誼」為主，那就影響到功能與目標。反之，校長如想改變原來的系統，主要也是從「連結關係」著手。

#### 3. 調整功能目標：

有時目標一再無法達成，可能就是陳義太高，或者不切實際，或者成員不了解、不認同。成員做不到的時候，除了調降目標，也可以針對大家能力不及的地方，進行增能，兩種行為會產生兩種完全不同的基模。但通常「退而求其次」是比較容易的，一旦我們有了「先求有再求好」的念頭時，就得小心，因為這可能是即將要開啟「目標侵蝕」的循環了。