

從系統理論

談學校改革的阻力及克服之道

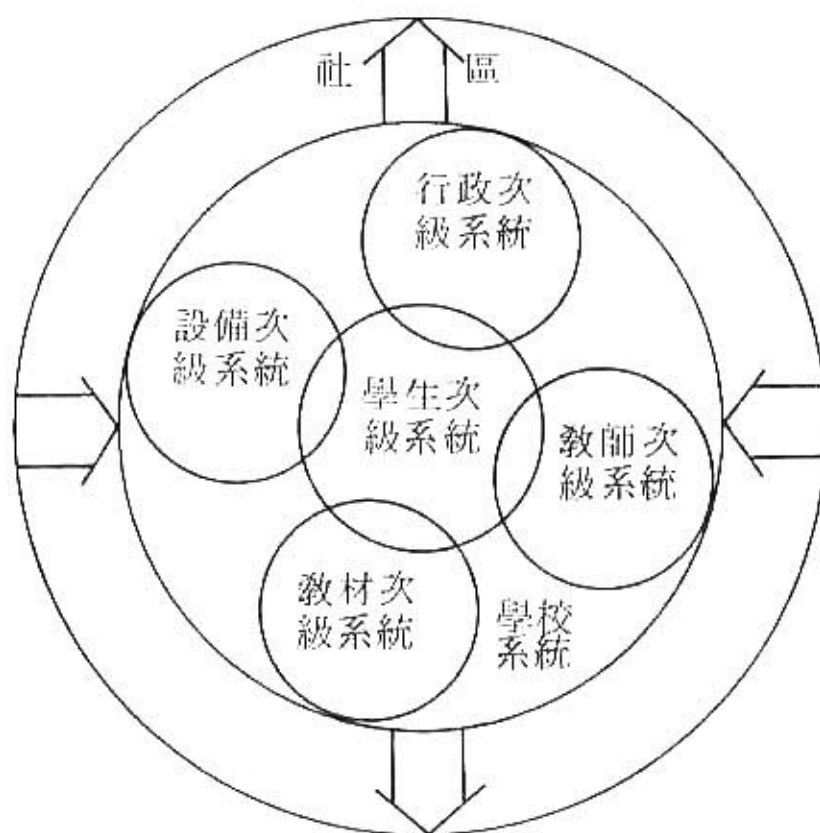
■朱立德

壹、前言

學校組織是社會組織的一部分；社會組織的完成有賴學校教育的協助，而學校教育也須依賴社會的合作與支持，所以兩者關係密不可分。

依系統理論而言，學校組織是屬於開放系統；其內部包括有：行政次級系統、教師次級系統、學生次級系統、設備次級系統……等。其外部有社區、國家、世界……等超級系統。（如圖一）

圖一：



※箭頭代表影響

而學校組織是從社會投入教師、學生、設備、教材……等，培養出社會所需要的人才；所以學校的運作、改革，不僅受內部次級系統的影響，也會受到外界的干擾與壓力。

貳、學校改革的阻力

學校是一個複雜的組織體系，不管是政策的決定、組織的改革，深受內外環境的干擾、抗拒，使得決策者（校長）在下決定時，往往

便成「優柔寡斷」，或者是招受到內、外強烈的批評，使得種種的改革窒礙難行。

在此分析學校革新歷程中，會招來那些「阻力」：

一、個人方面

由於個人的認知、經驗背景、價值觀、人格特質、思維習慣……等之不同，所以對於行政措施的改革就有不同的意見；甚至抵制它。

二、非正式組織的阻礙

非正式組織的產生，主要是成員在交互活動中，因興趣、嗜好……等自然結合而成的，它可以使人有歸屬感，增進成員的向心力，減輕成員的負擔，但也可能成為組織改革的阻力及「壓力團體」。

由於非正式組織都有其特殊的價值和規範，因此對於學校決策和措施，例如新教學法的介紹……等，都有不同的意見，甚至造成衝突，使學校在行政措施上，常無法順利推展。

三、行政權與專家權的衝突

在學校系統內有行政次級系統、教師次級系統；而教師是一種專業化的工作，教師不僅有專業知識，還要有專業修養，始可勝任教學工作。

由此可知，教師的專業知識，往往優於組織中的行政人員，但在科層體制下，講求權威的領導，任何決定須由校長做最後的裁示，所以往往引起校長與教師間的衝突。

四、改革容易造成安全感的喪失

依心理學家馬斯洛（maslow）動機需求層次論，人類有生理的需求、安全的需求、愛與隸屬需求，尊重的需求、自我實現的需求，因為改革時，往往造成成員對未來無法清楚的認識與控制，產生心理焦慮，所以成員自然會加以抵抗。例如：實施「教師留校八小時」，以前沒有課就可以回家，現在必須留校八小時，覺得行動被束縛，沒有被尊重之感，當然會

起來反抗此項「革新」。

五、外界壓力的干擾

學校是一個系統體系，其外圍有一個超系統——社區，所以學校做校務「革新」時，會受到家長會、民意代表、社區權力結構……等人情關說的壓力，造成改革困難重重，無法順利推行。例如：實施「常態分班」，有些家長透過關係向學校施壓，選擇其所認為的「名師」，因此造成此項改革無法落實。

六、改革可能引起既得利益者的反叛

有些改革措施會造成既得利益者權益的喪失，當然受到損失者，一定會起來反抗。例如：學校廢除「課後補習」，這些人的財路突然被截斷了，自然會採取不合作的態度。

七、團體間的衝突

學校系統內部分為行政、教學、課程、設備……等次級系統，各單位之間，由於目標的差異，造成與其他目標的隔離，甚至對組織總目標產生冷漠，終於形成改革的阻力。

另外各單位主管，由於個人認知的差異，常對某些措施的看法不同，有的認為該做，有的卻認為不該做，最後會導致改革的衝突。

叁、學校改革阻力的

克服之道

一、讓成員參與改革設計

改革工作的計劃，應讓成員參與，一則可以集思廣益，二則有助成員對任務的了解，並且產生認同感，進而支持改革的實施，可能消除前述因改革而引起的不安全感。

二、改革目標應兼顧社會的需要

學校組織是一開放系統，與社會相輔相成，關係密切；所以在改革時，目標的訂定，除本身的需要外，尚須顧及社會的需要，才不致於引起社會人士的反彈。

三、重視內部協調

學校內部有各種次級系統，如教師、行政、學生……等；改革時，由於利益分配不均造成團體間的衝突，所以主管（校長）應以組織和諧為前提，加以協調、溝通、消除本位主義，摒除狹隘的門戶之見。

四、善用溝通管道，爭得社區的支持

學校外界有超級系統，如社區、國家……等，在改革時，由於社區人士價值觀的衝突或事實缺乏瞭解，甚至發生誤解，所以往往會受到外力的干擾。因此在改革之初，應透過不斷的管道，不斷的溝通、協調、將阻力變成助力。

五、妥善規劃，分段實施，逐步改革

在改革之初，必須妥善規劃，考慮每一改革方案一經採行後，其可能產生何種複雜的後果；並且改革最好分段實施，以免使成員生理、心理無法調適過來，產生抗拒。例如：五縣實施上班「五天制」引起社會激烈的抗議，如採漸進式，就不會有如此激烈的反彈了。

六、注重合理性，並考慮成員的能力

改革要具有合理性，並且要考慮成員的能力，如此的決策才會得到成員的支持而不會遭反對。

七、主管要廣納建言

主管（校長）不可存有「自以為是」，或「民可使由之，不可使知之」的觀念，認為部屬只要聽命就可以，不必多問；在觀念上、態度上及行為上應表現樂於接納意見，如此部屬才敢提出他們的意見，才能提出肺腑之言。

八、應用雙面提示原則

所謂「雙面提示」（Two-Sided presentation）是將訊息正反兩面的分析、利弊得失的比較，使收訊者能作客觀理性的權衡，因教師教育程度較高亦較整齊，在推出新措施的優點確實比缺點多，當然較能獲得教師們

對改革的支持。

九、試探氣球——訂定計劃之前，透過非正式溝通放「試探氣球」，以探詢有關人員對新改革措施的接受程度，如果引起激烈的反彈，就要探詢、研究其原因為何，再利用正式、非正式溝通管道，使得誤解、不滿程度降低。

十、妥善處理批評與攻擊

改革之初，一定會遭受到內、外攻擊與批評，所以學校應該提供正確的資訊，讓大家瞭解改革的目的及價值，並且隨時防止謠言。

個人的認知、價值觀、態度……等等；常受團體行為所影響，會表現出「從眾行為」的傾向；所以在改革之初，應該讓成員充分討論改革措施，造成改革風潮，對那些猶豫不決或反對者，感受到團體的壓力，當她們發現別人也嚐試新方法時，也會躍躍欲試。

肆、結論

由上述可知，學校在改革時，會遭受到來自「個人」、「社區」、「團體間」……等方面的阻力，所以在「革新歷程」中，利用本文中幾種方法，加以協調、溝通，排除外界的压力，統整有利於革新活動的諸因素，方能保證革新的成功，否則會事倍功半，窒礙難行。

伍、參考書目

1. 陳伯璋（民76）：課程研究與教育革新。台北：師大書苑。
2. 黃昆輝（民77）：教育行政學。台北：東華書局。
3. 謝文全（民74）：教育行政。台北：文景出版社。
4. 鄭熙彥（民74）：學校教育與社會發展。高雄市：復文書局。
5. 何清欽 學校行政講義 復文書局。

（作者：台南縣仁德鄉德南國小教師）