

中小學校長的談判策略一

以「教師職務安排」為例之模擬分析

簡宏江

育達商業技術學院學生輔導諮商中心主任
國立台北師範學院國民教育博士班研究生

壹、前言：找回權力乎？棄守教育乎？

解嚴後，隨著諸多校園民主化的教改政策施行，使得中小學校園權力結構產生劇烈的變革，過往「安定的」、「各司其職」的校園運作模式解構，取而代之的是，民主多元的校園運作結構。而置身於民主多元、嶄新的校園結構與氣氛中的利害關係人（校長、教師及家長），無不基於理性思考，運用資源以獲取利益之極大，是以更彰顯出校園的政治性的本質面。然而，由於民主觀念與機制尚未健全，再加上互信基礎的不足，是以利害關係人往往皆採取不合作的策略，導致校園衝突不斷，陷入雙輸的囚犯困境（Prisoner's Dilemma Game），使得學生的學習權無疑是此波校園民主化政策的最大輸家。

面對此衝突情境，肩負領導校園之責的校長，其因應之道：有的大嘆不如歸去，棄守教育理念，漠視不合理的教育現象蔓延；有的力主把權力找回來，重建校園新秩序。筆者認為：棄守教育或找回權力的做法均不足取；蓋解決民主所產生的問題之道，唯有更加民主，藉由講求更多的民主的手段來解決衝突，而不是退縮或訴求權威，若此反而衍生更多問題。因此，在民主開放的社會系絡中，中小學校長應學習與不同的利益團體折衝的談判能力，思考在面對校園權力的衝突中，如何將教育的本質與學校效能彰顯出來，是新世紀校長責無旁貸的責任與挑戰。

貳、中小學校長的結構困境——走向談判的必要性

隨著台灣政經環境的改變，教師法、國民教育法等法律的修正及訂定，傳統上以校長為核心的權力結構轉變為行政、教師（會）及家長（會）三角鼎力的校園權力生態，此種變革對於校長的權力運作產生莫大的影響，茲分析如下：

一、校長的資源依賴

傳統上，校長對外只要聽命於上，對長官負責，不需傾聽教師與家長的聲音，只要「依法行政」，即是好校長；在校內則擁有許多裁量權，並有絕對權威分配資源，是以，傳統上校長具有舉足輕重的政治影響力。然而，解嚴後政府大力推動校

園民主化政策，教師及家長的自主意識抬頭，使得校長的權力面臨挑戰，不管是「教師職務分配」、「學生編班」、「校園規劃」、「導護的施行」及「運動會的實施」等議題，家長及教師均主動爭取發言權，並試圖運用權力，影響議題的結果。此外，校長遴選制度的實施，教師與家長享有影響選擇校長的權力，使得校長不再以教育局長官的命令唯命是從，必須傾聽教師及家長的聲音，以取得他們的支持，因此，校長如要順遂地推動校務，甚至保住飯碗，勢將依賴教師及家長的資源。

二、校長的權力式微

依教師法規定，教師的聘任交由學校成立「教師評審委員會」負責，傳統上，校長擁有的人事主導權不再；教師法揭櫫「公教分途」的精神，教育（學校）行政機關，依據公務員相關法令，對於教師的行為行使獎懲權也是有疑問的；此外，國民教育法的修正，明定校務會議是議決校務重大事項的最高決策機關，再加上在校務會議的組織結構上，教師擁有相對的優勢，是以，校長的行政決定權面臨挑戰；甚而校長「不敢」行使教學視導權，以免遭受教師反彈，也是時有所聞。綜言之，相關法定的訂定與修正，使得校長的人事權、行政決定權、獎懲權及教學視導權等權力幾乎被架空。

面對上述法令變遷所形構的資源依賴及權力式微的結構困境，校長如何因應教師及家長的挑戰，並能順遂地制定或執行學校政策，達成教育目標，是校長必須面對的考驗。過往訴諸權威或漠視政治力扭曲教育本質的因應之道均不足取，而談判是「利益相關雙方（或數方）透過各種訊息釋放方式剔除選項，直到雙方立場聚合到一點的交互決策過程」（吳秀光，2001：8），正是提供在民主時代中，校長所必須要有的觀念與能力，以因應教師及家長權力的挑戰，解決及整合校園中的政策衝突。

參、中小學校長贏的談判策略

談判本質上是一種權力遊戲，裹了一層心理遊戲的外衣。所有的逞口舌之快都是假的，誰有求於誰最重要（劉必榮，1995：16）。此說明了權力結構是影響談判的重要因素。然而，權力具有的四個特性（吳秀光，2001）：一、它是個比較的概念；二、它是個動態的概念；三、它是個主觀的概念；四、它有強烈的地域或領域意涵。是以，權力內涵並非簡單化為靜態資源的總合或結構組合，此突顯談判策略的重要性。換言之，「談判的權力結構，決定了我們該選什麼策略，策略的運用決定了談判結果，而談判結果又影響了新的談判結構。」（黃玲媚，1999）。因此，處於權力結構劣勢的校長，每日須面對校園中衝突性議題，其有何談判策略以突破權力結構的限制，順遂推動校務，維護學生學習權益，乃是個重要的課題。本節綜括諸多學者專家對「不對稱權力結構」下弱勢談判策略行為的研究，分析中小學校長可行的談判策略。

談判過程本質上是種既競爭又合作的過程。衝突者一方面必須採取積極的、創意的和解決問題的合作行為，來創造最多可供分配資源；另一方面也必須採取必要的競爭手段，以確保自己最後的獲利（黃鈴媚，2001）。是以，校長在談判策略的選擇上，當依談判的情境、議題及對象的不同，選擇最適策略。不過任何策略的擬

定，首先應審思談判的目標為何（戰略），以做為採取策略的依歸（戰術）。以下分別就校長談判的戰略及戰術敘述如下：

一、戰略（林斌，1994、黃鈴媚，2001）

談判首先要釐清自己的需求，以及瞭解自己為何而戰，以免盲動或進退失據。以下兩個問題必須界定清楚：

（一）在談判中想要達成的目標是什麼？

（二）為什麼要達到這個目標？

換言之，要有詳實的談判準備與規劃是非常重要的，蓋弱者若能以勤補拙，充分準備談判事宜，當可產生較有利的談判結果（裘兆琳，1991：102）。學者 Raiffa（1982：126-130）則提出一套供談判者準備談判的檢核表（如表一），提醒談判過程的注意事項，頗值得參考。

表一 談判者檢核表

談判階段	要項	檢核內容
準備	知己	1.思考自己的需求 2.假如沒有任何交易達成，考量可能的影響 3.認真蒐尋具競爭性及替代性的選項 4.評估每一回談判的底價 5.累積談判的論證資料
	知彼	1.假如沒有任何交易達成，考量對手可能的影響 2.推敲對手可能的選項 3.檢視你對對手底價認知 4.調查對手的適格性及誠信 5.研究對手過往談判的手法
	思考在每個情境系絡下的談判會議	1. 你能相信對手的所言嗎？ 2. 談判可以分為幾個階段完成嗎？如果可以，在每個階段你的底價為何？ 3. 每個階段的談判是如何影響你與對手持續性的關係？
	後勤支援	1. 誰代表談判？ 2. 我方談判者是否須作角色分工 3. 需要專業協助嗎？ 4. 談判應在何時、何地舉行？ 5. 假如在國際場合，談判者須使用何種語言？誰提供翻譯員？
	角色模擬	找人扮演對手的角色，並仔細思考對手可能使用的策略。

	設定期望價值	考量上述各點，設定你須努力達成的契約價值
開價	誰先開價？	1. 開價保守，落入對手可接受的範圍；開價過高，有損談判的氣氛 2. 假如你先開價，而也假設對方也未準備妥當，那麼你的開價可能影響對方對自己底價的認知
	估計你對極端開價的反應	別被對手極端開價鎖住；此時最佳策略是逼迫對手修正開價或者快速地提出自己對應的開價
	保護你的誠信	避免揭露及提供虛假的資訊
折衝	讓步的型態	1. 減價的間距是依次地變小 2. 讓步須與對手同步並連結
	重新評估認知	1. 在談判過程中，重新評估你對對手底價的認知 2. 底價虛實的策略，端視：你對捍衛自己誠信的程度？你與對手持續性的關係？你對冒險的態度等因素
結束	承諾	如何讓對手確信你對某個可接受的價值是認真的，而不是個討價還價的陰謀？
	破壞承諾的下台階	你如何從行不通的承諾中解套？ 策略：從你所代表的利益團體中獲得新的指示、增加新的議題、獲取新的資訊、更換談判者...等
	協助對方找到破壞承諾的下台階	1. 讓對手不失顏面的從協議中解套，也許對你是有利的。 策略：你可暗示情勢變遷，即便事實不是如此、你可暗示對手尚未準備就緒，更改原意是合理的...等 2. 假如雙方都認為協議可以輕易地違反，那麼協議也就不是真正的協議。因此，在某些情境下可加強措詞以獲致「真正」的協議。
	引介調停者	價格談不攏，談判可能談不下去，可藉由調停者（或仲裁者）的介入，讓雙方願意揭露更多的可靠的資訊給仲裁者
	擴大談判的範圍	最後，若沒達成任何協議，可擴大談判的範圍，例如，增加額外附加的議題，那麼互惠的契約可能會達成。
◎勿幸災樂禍地看待自己表現得多棒		

Source：作者整理自 Raiffa, H. (1982). The Art and Science of Negotiation. Massachusetts: Harvard University Press.

二、戰術：戰術可依分配性面向及整合性面向加以設計（林斌，1994、黃鈴媚，2001、劉必榮，1993、裘兆琳，1991）：

(一)分配性面向：分配性戰術基本上是將談判過程視為零和賽局（zero-sum game），試圖運用策略藉以降低對方所獲，擴大己方所得資源。其方式如下：

- 1.不合作：根據研究談判的學者指出，弱勢者最有利的談判籌碼，就是說「不」（裘兆琳，1991：102）。校長對於教師會的訴求，可採取不合作的態度，來增加談判籌碼。
- 2.建立聯盟：校長可藉由拉攏在特定議題上具有共同利益的盟友，來共同對抗對手。
- 3.堅持：校長可藉由訴諸民意、法律的限制，以鎖定立場拒絕對手的要求，並抱以堅強的意志及決心，求取最後的勝利。
- 4.先例：校長可自我評估在某些較不重要的議題上做出超過對方要求的讓步，造成有誠意的驚喜效果。而藉此項「先例」，在校長重視的議題上表示無法讓步。
- 5.運用輿論：校長可在衝突議題上掌握利益的正當性，訴諸輿論，贏得支持。
- 6.遊說：校長可針對對手內部的不同派系或者核心的決策成員，進行遊說或利誘，以改變對手的談判態度或訴求。
- 7.先聲奪人，在談判議程採取主動：校長可因勢利導設計導引議題的設定與討論方向，以營造有利的形勢。
- 8.迫使強方無法使用其最有利的資源：團結權是教師有利的資源，校長可扶植其內部不同派系團體，抵銷其團結之力量，作為本身之護身符，以增加其權力。
- 9.擁有重要的戰略價值或資源：校長本身擁有豐富的行政資源及許多裁量權，校長若妥善運用這些資源，應可發揮制衡教師或家長的效果。

(二)整合性面向：整合性戰術是要改變雙方對衝突的價值認知，擴大可供分配的資源，塑造合作解決問題的氣氛。其方式如下：

- 1.建立互信，共享資訊：校長可主動釋放善意，共享資訊，以尋求互利合作的空間，避免囚犯困境雙輸的局面。
- 2.增加談判權力（negotiation power）：所謂談判權力就是說服別人作某事的能力。其方式包括：與談判者發展良好的工作關係、瞭解對方的利益、提出能包含雙方利益的精緻方案、運用合法性的外在標準（例如，先例、原則、公平等外在標準）等（Hall，1993）。是以，校長可藉由傾聽教師或家長的聲音，瞭解其利益需求，建立良好的互動關係，增加額外的議題，或將議題切割配套以增加資源，形塑雙贏的替代方案，以駁斥教師或家長原有的想法或說服其接受。

肆、中小學校長的談判策略分析——以「教師職務安排」為例之模擬分析

每年八月左右，教師職務安排議題，由於事涉教師、家長的根本利益，種種衝突較勁隨即在校園中發酵（簡宏江，2001）。誠如，有一位教師談到：

「每年八月左右，學校內部往往暗潮洶湧，因為此時節校園中各種教師職務如兼任行政、任教科目、年級、班級等總有大規模變動，由於事關教師權益，因此便有或明或暗的爭議。面對爭議，有些諳於行政的校長駕輕就熟，四平八穩，有些則因為種種理由弄得烏煙瘴氣、民怨四起。」（紀金山，2000：35）

因此，如何處理教師職務安排議題，是中小學校長無法避免的難題。是以校長們須有完善的談判準備，以化解衝突。首先須就可能的談判參與者的行為加以預測分析，以發展因應策略，茲分析如下：

一、談判參與者的行為預測

關於教師的職務安排，教師及家長無疑是主要的談判參與者。接下來試以「採取什麼行動？」、「誰執行此行動？」、「何時採取行動？」、「為何採取此行動？」及「採取此行動的結果及影響？」等幾個基本問題，試圖推演談判參與者的行為傾向（如表二）：

表二 教師職務安排議題中談判參與者的行為傾向

談判參與者	採取什麼行動	誰執行此行動	何時採取行動	為何採取此行動	採取此行動的結果及影響
教師	教師運用團結權提案制定「教師職務分配辦法」	教師會幹部	期末校務會議	脫離校長的控制或避免校長的濫權	1.制定出來的「教師職務分配辦法」，往往是以年資作為分配職務的依據，非適才適所。 2.校長喪失制衡教師的權力；依倫理、年資分配職務，使得學校文化更加保守、缺乏創新，年輕教師無發揮的空間，而「不適任教師」也找到「生存」的空間。
家長	家長運用資源關說、遊說校長讓其子女接受其心目中好老師的教導	家長本身或家長所委託的「重量級」人物	隨時；尤其在新學年開始之際	避免子女讓「不適任教師」教導	1.校長面臨政治壓力，陷入進退維谷。 2.職務分配不公，引發爭議。

資料來源：作者自行整理

二、中小學校長的談判策略

面對上述教師及家長對於「教師職務安排」的模擬反應，接下來試擬校長可行的談判策略。就此議題，校長的談判目標，應是制定「教師職務安排」相關辦法，讓教師適才適所，發揮專業，並避免家長們的關說壓力，其可資運用的談判策略如下：

(一)建立聯盟

家長都希望教師能專業化，使其子女能接受良好的教育；部分教師（尤其是年輕教師），對於這種重年資，輕專業的職務分配辦法，也是心生不滿，因此，校長可串聯這一股反對勢力，將職務分配辦法導向專業發展，並建立諸多教師評鑑機制，使得職務分配能合理化，「不適任教師」也無所遁形。

(二)不合作

不管是教師提案通過的職務分配辦法或家長的關說，都是需要行政方面的配合始能運作，校長可採取不合作態度，來增加談判籌碼。

(三)運用輿論

基本上，教師提案通過的職務分配辦法是種反專業的機制，無法維護學生的學習權益，校長可藉此在家長委員會詳加說明，並運用校刊等媒體廣為宣導，以贏得支持。

(四)迫使教師的團結資源受限

職務分配辦法對於資深的教師有利，並不為全體教師所接受，校長可策動或扶植反對的教師勢力，造成內部矛盾，以增加校長的談判權力。

(五)增加談判議題

校長可釋出對於「課後輔導」、「課外活動的安排」、「運動會的實施」等其他議題的讓步，以形塑在教師職務安排議題上的雙贏方案。

伍、結語

本文試從中小學校長立場，剖析現今中小學校長所面臨的結構困境，論證走向談判的必要性，探討校長可資運用的談判策略，最後則模擬分析在「教師職務安排」議題中，相關談判者的行為傾向，以及校長面對此議題可行的談判策略。希望藉由本文的初淺分析，能增進中小學校長的談判的知能與興趣，進而營造全是贏家的學校。

參考文獻

- 吳秀光（民 90）。政府談判之博弈理論分析。台北市：時英。
- 紀金山（民 89）。從教師職務調動爭議談起——學校組織內部的權力與對話。師說月刊，400，35—38。
- 林斌（民 83）。衝突管理觀點之決策分析——以我國對美智慧財產權談判過程為例。國立中興大學公共政策研究所碩士論文，未出版。
- 黃鈴媚（民 88）。「順說」策略與弱勢談判。世新學報，9，173—212。
- 黃鈴媚（民 90）。談判與協商。台北市：五南。

- 裘兆琳（民 80）。弱勢者如何和強方談判。《美國月刊》，11，99—10。
- 劉必榮（民 82）。不對稱結構下的談判行為分析。《東吳政治學報》，2，頁 219-228。
- 劉必榮（民 84）。數字與談判（上）。《經貿月刊》，1625，16—20。
- 簡宏江（民 90）。台灣中小學校園的政治分析。《國立台北師範學院國民教育研究所 研究生論文集》，（8 輯），（頁 11-21）。台北市：國立台北師範學院。
- Hall, L. (1993). *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*. California: Sage Publications.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Boston: Harvard University Press.

友誼比分數重要

為了學業上的競爭，校園出現了若干奇特的情形：

第一件：某大學研究所一位常考第二名的學生，為了壓制第一名同學的競爭能力，竟然長期暗中下藥，使他拉肚子，而考試考不好，其實讀研究所已相當難得，再能考第二名，更是不易，只要繼續努力，前途必然光明，何必下藥來害人呢？

第二件：一所名校的學生在考試，發現有幾道數學題不會，於是向若干數學高手請教，但個個都推說不會；考試到了，這幾道題都考出來，那幾位數學高手全答對，那名原來不會的同學依舊不會。

第三件：學校舉行競試，某班的一名學生考了九十七分，但發現比第一名少了一分，以後就長期不跟那名同學說話，即使後來他在其他考試也取得了第一名，但不說話的情形依舊。

這種害怕別人比我好的心態，真令人遺憾！競爭原本是社會進步的動力，但是惡質化後，常產生難以估計的殺傷力，成為社會的絆腳石，例如為了分數傷害別人與友誼，就得不償失。人不能離群索居，渴望認同與感情寄託，友誼成為人類合作的基石。

友誼應比分數重要，有所爭，也要立於友誼的基礎上來作君子與良性之爭，最好能互相照顧、合作學習，建立「因為您的進步，導致我進步」、「因為少數個人的優秀、努力，締造了大家能共享美好的結果」的觀念，共同走向「你好、我好、我們都好」的境界，這樣的學習環境才是大家的福氣。

轉載自聯經出版事業公司「小故事大哲理」

