

教育研究集刊

第四十九輯第二期 2003年6月 頁63-96

學校組織中集體協商運作之研究 ——以北部六縣市國民中學為例

黃乃熒* 曹芳齡**

摘 要

本研究旨在了解提升國民中學集體協商成效的機制。鼓勵集體協商運作乃是教育改革的方向，其理想的目標，包括落實學校本位管理、維護利害關係人權益及促進學校目標的達成。但是在集體協商運作的過程中，會出現協商地位不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商、予人爭權奪利的印象及協商知能不足的困境，進而影響集體協商運作的成效。因此有必要對於解決集體協商困境的策略進行探討。為了達到本研究的目的，本研究採用調查研究法來蒐集資料，並運用分層比例叢集抽樣及立意取樣，在北部六縣市抽取 40 所國民中學，並發出 867 份問卷，有效回收問卷為 587 份，有效回收率為 67.7%。然後以有效問卷進行統計考驗，並透過分析與討論，據以提出結論及建議。

關鍵字：學校組織、集體協商、國民中學

*國立臺灣師範大學教育學系教授

**臺北市立長安國中教師

電子郵件為：t04014@cc.ntnu.edu.tw; tf1123@tp.edu.tw

投稿日期：2002年10月31日；採用日期：2003年3月22日

A Study of Collective Bargaining in School Organizations: The Example of Junior High Schools in Six Counties and Cities in Northern Taiwan

Nai-Ying Whang* Fang-Ling Tsao**

Abstract

This study is to understand the mechanisms that facilitate the efficacy of collective bargaining in junior high schools. Promoting collective bargaining has been the trend in recent educational reforms in Taiwan. It is hoped that the implementation of school-based management, the protection of stakeholders' rights, and the achievement of school goals will be realized accordingly. The processes of collective bargaining, however, can easily produce such difficulties among stakeholders as unequalizing status, creating divergent opinions, stimulating irrational negotiations, causing power struggles, and bringing about deficits in negotiation knowledge, all of which lead to a lower quality of collective bargaining. With its focus on this problem, this study tries to

*Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

**Teacher, Chang-An Junior High School

E-mail: t04014@cc.ntnu.edu.tw; tfl123@tp.edu.tw

Manuscript received: Oct. 31, 2002; Accepted: Mar. 22, 2003

devise strategies that can resolve the inherent difficulties in collective bargaining. It adopts an investigative approach to collect the data, administering 867 questionnaires from 40 junior high schools in six counties and cities in northern Taiwan by stratified proportional cluster sampling and purposive sampling. In total, 587 effective questionnaires comprise the basis of the statistical test, for an effective questionnaire ratio of 67.7%. Along with the statistical analysis, this study provides school members with some valuable conclusions and suggestions.

Keywords: school organization, collective bargaining, junior high school

壹、緒論

「集體協商」原本是勞工界通行的名詞，與團結權、爭議權合稱為勞動三權，是勞工的三項基本權利（衛民，1996：55）。二次世界大戰以後，社會快速變遷，教師的客觀地位與主觀認知隨之產生極大的變化，歐美先進國家的教師，開始要求組成工會，透過集體協商、甚至罷教的手段來爭取他們在工作場所的基本條件和權益，經過半個多世紀的發展後，他們的教師組織集體協商運作已非常成熟，並且已發展出相關法律予以規範（張煌熙，1996：9）。然而，「集體協商」在我國教育界是一個新興的概念，因為早年受限於《工會法》第四條：「各級政府行政及教育事業、軍火工業之員工，不得組織工會。」的規定，因此我國教師組織的發展一直停滯不前，原因在於無法設立教師組織，集體協商自然無法進行。

但近日國內教育改革如火如荼的展開，學校教育鬆綁、學校組織再造、學校本位管理、家長參與校務、教師專業自主等方面，已經成為這一波教育改革的主流（吳清山，2000：3），相關的制度與法令也配合著展開修正或制定，將學校人事權、學校經營、教科書選用、學校課程規劃等方面，交由學校成員共同做決定，並擔負成敗責任（林偉人，2000：63）。這樣的設計可以視為是對傳統學校行政權獨大的解構，而進行學校權力重組的分權化設計，使學校成為學校行政、教師會、家長會三足鼎立的權力生態，由學校教師會代表校園的專業團體，而行政體系則是科層體制的結構，家長則代表著教育消費者的心聲，當多種結構同時存在校園中，如遇到有衝突或歧異時，解決的方法之一便是運用集體協商的方式（謝文全，2001：138-140），同時未來校務運作也將會逐漸揚棄「官僚式」的運作體制，改採談判協商的方式作為未來學校行政決定的主要模式（吳清山，1998：138，146）。

「集體協商」是勞僱雙方共同決定的過程（joint decision-making process）（朱柔若譯，1999：4），其目的在達成有關工作條件及僱傭條件的協議（國際勞工局，1963：1）。就狹義而言，集體協商僅指界定團體協約的定期性協商，常以工會組織的型態來運作；廣義而言，它包括所有雇主或雇主團體與工會的互動過程（衛民，1994：82-83）。以教師組織為例，由於國內、外教師組織的性質不同，其權

利與義務亦存在差異的狀況，因此集體協商的內涵也不同。就國外的情形來看，教師組織集體協商運作是在地方學區層級，教師組織較傾向工會主義，著重經濟性議題的協商，其主要目標在爭取教師的經濟性福祉與改善教師的工作環境，它達成目標的手段是壓力策略，具體作法是集體協商、罷教和立法遊說(衛民，1996：70，1999：265)。基於此，工會主義之教師組織具有替會員爭取權益的義務。就我國的情況而言，學校層級集體協商是我國制度的特色，雖然《教師法》賦予學校教師會部分的集體協商權利，但目前我國教師組織乃以專業主義作為基本發展方向(衛民，1996：66-71，1999：265，290)，其主要目標是確保教師自主、提升教師尊嚴、改進教育問題、加強教師自律與提供個別教師申訴的管道等，它達成目標的手段是溝通策略，具體作法包括採取諮商、會談、協調與宣傳等方式，但是罷教權並未成為它的運作項目。基於此，教師會除了具有集體協商的基本權利外，根據《教師法》第27條，它也有提升教師專業能力、擴大教育服務、研究並協助各項教育問題解決及制定教師公約的義務。由於我國學校教師組織強調專業主義，與西方國家工會主義的教師組織有別，因此我國學校教師會的協商範圍常集中在制度性的事項和行政管理的事項，前者包括教師會與學校行政體系的互動方式，以及教師會參與學校行政決策的事項等，後者則指學校行政管理措施、獎懲、進修等事項。至於薪資福利等經濟性的事項，權責單位在教育行政機關和立法部門，學校教師會並不涉入(衛民，1996：294)。

由於學校組織屬於公共部門(public sector)，具有主權、獨占性產品，以及公共利益的特質，與私人部門(private sector)單純的勞資關係不同(衛民，1999：265)，所以學校組織中集體協商的運作也與勞工界有所差異，無法全然移植私人部門集體協商的經驗(衛民，1994：92；Woodworth & Peterson, 1969: 6-13)。加上學校擔負教育學童的責任，因此，學校組織中集體協商的運作，應該強調學生權益的維護與學校整體的發展(吳清山，1998：113；黃乃熒，2000a：75；衛民，1994：93；Kassalow, 1969: 28；Keane, 1996: 10-12, 48-50；Nothem, 1992: 16；Webster, 1985: 3-6, 8, 64；Woodworth & Peterson, 1969: 6-13)。由於透過學校組織中集體協商的運作，一方面可以讓學校成員有權共同參與學校事務的決定，以落實學校在人事、教學、經費、課程等方面的自主經營，進而發展出學校的特色(林偉人，

2000：63-65；潘慧玲，2001：7-8）；另一方面可以賦予學校成員有平等安全發出聲音的權利，以提供利害關係人權益保障的合法管道（李玉惠，2000：18），而因為學校成員具有參與校務的權利，可以增進他們對學校組織的承諾，再加上學校成員有平等安全發聲的權利，可以使他們的權利受到保障，如此將有助於杜絕學校組織衝突的發生，讓學校能更具生產力、更能創新、更有彈性，以促進學校的發展，達成學校組織的目標（Keane, 1996: 58），因此學校組織中集體協商的運作具有落實學校本位管理、維護學校利害關係人權益、促進學校組織目標達成等三項目標（李玉惠，2000：18；黃乃熒，2000a：93；謝馥蔓、張美智譯，2000：318；Kassalow, 1969: 29; Keane, 1996: 48, 58; Kochan & Katz, 1988: 229; Raham, 1999: 24, 26-27），而了解目前國民中學集體協商目標達成的現況，則為本研究的第一個動機。

學校行政人員、教師、家長是學校教育的三個支柱，本應通力合作，共謀校務健全發展，然我國《教師法》實施以來，不但未見彼此共謀合作，提高學校的辦學品質，反而有關係惡化的跡象，而教育行政機關也無力加以調解與仲裁，實令人憂心（張德銳，2000：19-20）。例如：某國小為了如何安排老師授課時數而爭吵不休（王秀芬，1997）；某國中教師會為爭取學校行政人員之任用同意權，而與校長僵持不下；某國中學校行政人員怕教師會坐大，不僅不鼓勵老師參加教師會，處處刁難教師會活動外，還與家長會聯合起來打壓教師會（吳清山，2000：19）。從以上的案例可以看出，學校行政與教師會似乎正在進行一場權力的角力，而校長也計畫籌組校長協會，來增加在這場角力賽中的實力（謝梅芬，1999）。之所以會造成這些校園的紛擾，可能是因為學校行政與學校教師會雙方認知有所差異，無法彼此對等對待（張明輝，1998：83-84；簡良機，1991：165；Kassalow, 1969: 24-25）；也可能因為雙方立場不同，對於問題沒有相近的理解，因此無法達成協議（吳清山，2000：33；Keane, 1996: 16）；也或許協商時以特定意識型態作為溝通基礎，使雙方無法理性合作進行協商（黃乃熒，2000b：274, 278, 2001a：218）；也可能雙方太過自我膨脹，過份重視自身權益的保障，忽視了應盡的責任和義務（吳清山，2000：34；彭富源，2000：50-51；簡良機，1991：502）；也可能因為協商知能不足，而造成雙方紛爭的根源（吳清山，1998：129, 2000：38；張明輝，

1998: 83)。可見學校組織中集體協商面臨了協商地位不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商、予人爭權奪利印象，以及協商知能不足等困境，致使無法達成其預期的目標，因此探討國民中學集體協商所面臨的困境，以及這些困境對學校集體協商目標達成的影響自亦有其必要性，此為本研究的第二個動機。

教育組織集體協商的原則，是當事人的協商地位對等，所以協商雙方不論對方的地位或頭銜，均應視彼此是對等的（Webster, 1985: 58-59），因為只有參與者立於平等均衡的地位，才會有對話與溝通的可能性（周儉嫻, 1996: 23），所以當學校組織中集體協商存在集體協商地位不對等的困境時，必須加以解決，其解決策略有：校長採取民主開明的領導風格、加強學校成員的民主法治素養、說之以理使對方接受對等地位、修改法令確保協商地位、由公正人士或專家介入協調解決、採取抵制的行動來爭取對等地位等（李玉惠, 2000: 17; 吳清山, 2000: 34; 涂慶隆, 1999: 35-36; 張明輝, 1998: 86; 張德銳, 2000: 20; 黃乃熒, 2001b: 10; 黃宗顯, 1996: 148; 蔡進雄, 2000: 85; Thompson, 1969: 42, 53; Woodworth & Peterson, 1969: 16)。

集體協商的目的是要達成協議（國際勞工局, 1963: 1），當學校組織中集體協商存在協商意見不易整合的困境，協議即無法達成，如此將使學校呈現一種不確定的狀況，讓學校成員無法安心地推動校務、進行教學，因此學校組織中集體協商存在協商意見不易整合的困境，必須加以解決，其解決策略有：校長採取民主開明的溝通風格、加強學校成員的民主法治素養、加強學校成員的溝通技巧、建立學校行政與教師會代表定期溝通的管道、由公正人士或專家介入協調解決、採取抵制的行動等（吳清山, 1998: 118, 136, 2000: 39; 涂慶隆, 1999: 35-36; 黃乃熒, 2000a: 109, 117, 148, 158, 2000b: 288, 2002: 6-17; 黃宗顯, 1996: 148; 戴照煜, 1990: 44; 簡良機, 1991: 448-449; Keane, 1996: 37; Nothem, 1992: 136; Thompson, 1969: 43-44)。

好的協商氣氛有助於協商的成效，相反地，不好的協商氣氛則不利於有效的協商（Webster, 1985: 43），當學校組織中無法理性進行集體協商時，當事人往往會用情緒性的協商方法與病態性的協商技巧來進行協商（Keane, 1996: 13），此時協商的氣氛必定是不好的，因而使協商的成效受到負面的影響，使協商無法達到

雙贏的結果。而解決無法進行理性協商的策略有：校長採取民主開明的領導風格、加強學校成員的民主法治素養、建立學校行政與教師會代表定期溝通的管道、加強學校成員開放討論的能力、由公正人士或專家介入協調解決等（吳清山，1998：37，2000：32；張明輝，1998：86；黃乃燮，2002：13；黃宗顯，1996：148；郭進隆譯，1994：356，365；Healy, 1965: 75, 104）。

集體協商是維護權益的管道，但如果過於爭取個人權益，卻忽視應盡的責任和義務，則很容易引起民眾的反彈（吳清山，2000：34；簡良機，1991：502），因此學校組織中集體協商的運作，要有民眾的支持才能有所作為，而適當的民眾支持是要隨時尋求及維持的，所以學校成員平日應建立正面的形象（Webster, 1985: 63），所以當學校組織中集體協商面臨予人爭權奪利印象的困境時，必須加以解決，其解決的策略有：加強學校成員的民主法治素養、加強學校成員專業身分的反省能力、訂定陽光法案或自律公約建立學校成員的專業形象、讓家長參與校務發揮家長會監督制衡的功能，以及建立由公正人士或專家介入協調解決的機制等（朱柔若譯，1999：326，623-624；吳清山，1998：123；思遠，2000：34；張德銳，2000：20；蔡進雄，2000：83-85；衛民，1994：98；Keane, 1996: 25；Thompson, 1969: 45-46；Webster, 1985: 40）。

集體協商的代表應該具備豐富的知能，包括：集體協商的法令、現行及過去的教育法令（包括：人事、財務、教育政策等）、學區（校）的集體協商歷史及曾達成的協議、學區（校）間比較的資料等（Webster, 1985: 106, 135-136），如果集體協商代表缺乏以上的知能，自然無法扮演好集體協商代表的角色，因此這類問題必須加以解決，其解決的策略有：學校成員應主動自發地學習培養相關知能、聘請校外專家到校指導、教育行政機構編印手冊或製作錄影帶分發各校研究參考、教育行政機關成立輔導委員會提供協助等（朱柔若譯，1999：326；吳清山，1998：131；簡良機，1991：451-453；Keane, 1996: 14；Nothem, 1992: 1-2, 7-8；Stieber, 1969: 37；Webster, 1985: 62）。

為了讓學校組織中集體協商的機制能運作順利，以減少及預防校園衝突的發生，勢必要有效解決學校集體協商所面臨的困境，因此尋求解決國民中學集體協商困境的重要策略自有其必要性，此為本研究的第三個動機。

根據本研究的動機，可以擬定四個研究目的，茲分述如下：

- 一、探討國民中學集體協商目標達成及困境的現況。
- 二、探討國民中學集體協商困境對集體協商目標達成的影響。
- 三、探討解決國民中學集體協商困境的策略。
- 四、根據研究結果，提出提升國民中學集體協商成效之建議。

貳、名詞詮釋

爲使本研究探討的問題，有清晰的觀念。本研究相關名詞的定義說明如下：

一、集體協商

勞僱雙方共同決策的過程，其協商的主要內容是工作條件及勞僱雙方的權利義務，其目的則是達成勞僱雙方有關工作條件及僱傭條件的協議。

二、學校組織中集體協商

學校行政部門、教師會代表共同決策的過程，包括雙方所有定期與非正式的互動過程，其協商的主要內容是教師聘約及雙方共同關心的學校事務，目的在於達成雙方的協議。

三、學校組織中集體協商運作

本研究的「學校組織中集體協商運作」乃指學校行政部門、教師會代表共同決策的過程，其範圍包括學校組織中集體協商目標的達成、學校組織中集體協商所面臨的困境、以及解決學校組織中集體協商困境的策略。

參、研究設計與實施

本研究旨在探討國民中學集體協商運作的情形，包括國民中學集體協商目標達成的情況及其所面臨的困境，並尋求解決困境的策略。爲達成上述的研究目的，

首先進行文獻分析建立理論模式，然後採用問卷調查方式，經研究工具的編製與施測，蒐集客觀具體的資料，並利用統計方法加以分析處理，以達到本研究的目的。以下茲就研究架構、研究變項、待答問題、樣本取樣、研究工具的效度及信度、實施程序及資料處理等方面分述如下：

一、研究架構

本研究旨在探討國民中學集體協商運作目標、困境的相互影響，並尋求解決困境的策略。根據研究動機、研究目的，以及文獻探討的結果，擬定調查研究架構如圖 1 所示。

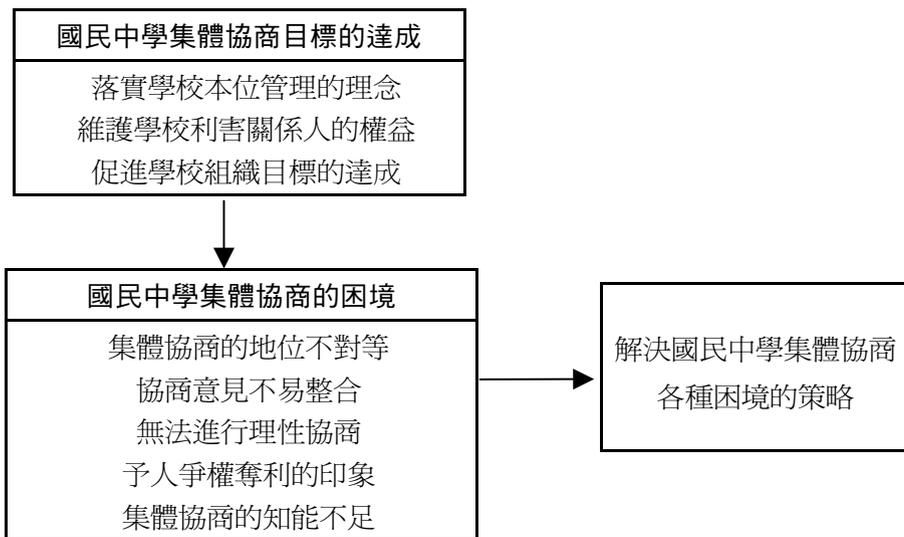


圖 1 調查研究架構圖

二、研究變項

由研究架構可知，本問卷所包含之相關變項如下：

(一) 國民中學集體協商運作的目標

1. 落實學校本位管理

學校進行集體協商後，是否能表現出學校之特色，並落實學校在人事、課程、經費、教學上的自主性。

2. 維護集體協商利害關係人之權益

學校進行集體協商時，對利害關係人（包括學生、行政人員、教師、家長）權益維護的情形。

3. 促進學校組織目標的達成

學校進行集體協商時，能否促進學校組織目標的達成，而學校組織目標則包括生產力（效率與效能）、正當性與創意性，其內涵分別為：(1)生產力包括效率與效能，效率著重在以最少的資源達成組織的目標；效能則著重在組織目標達成的程度；(2)正當性是指學校的運作讓利害關係人認為是道德的，包括正義倫理與關懷倫理，前者指利害關係人的權利及義務是公平的；後者指學校的運作能回應利害關係人的主觀需求；(3)創意性是指以新的觀點提升學校的問題解決能力，包括調適力、建構遠景的能力等。

(二) 國民中學集體協商的困境

1. 集體協商的地位不對等。
2. 協商意見不易整合。
3. 無法進行理性協商。
4. 予人爭權奪利的印象。
5. 集體協商的知能不足。

(三) 解決國民中學集體協商各種困境的策略。

三、待答問題

根據研究目的與設計的概念架構，本研究所要探討的具體問題如下：

(一) 國民中學集體協商目標達成的現況

1. 國民中學集體協商落實學校本位管理的現況如何？
2. 國民中學集體協商維護利害關係人權益的現況如何？
3. 國民中學集體協商促進學校組織目標達成的現況如何？

(二) 國民中學集體協商困境的現況

- 4.國民中學集體協商面臨協商地位不對等的現況如何？
- 5.國民中學集體協商面臨協商意見不易整合的現況如何？
- 6.國民中學集體協商面臨無法進行理性協商的現況如何？
- 7.國民中學集體協商面臨予人爭權奪利印象的現況如何？
- 8.國民中學集體協商面臨集體協商知能不足的現況如何？

(三) 國民中學集體協商困境對國民中學集體協商目標達成影響的差異比較及相關分析

9.是否存在「協商地位不對等」困境對於國民中學集體協商目標達成的影響是否有差異？是否存在相關？

10.是否存在「協商意見不易整合」困境對於國民中學集體協商目標達成的影響是否有差異？是否存在相關？

11.是否存在「無法進行理性協商」困境對於國民中學集體協商目標達成的影響是否有差異？是否存在相關？

12.是否存在「予人爭權奪利印象」的困境對於國民中學集體協商目標達成的影響是否有差異？是否存在相關？

13.是否存在「集體協商知能不足」的困境對於國民中學集體協商目標達成的影響是否有差異？是否存在相關？

(四) 解決國民中學集體協商困境的重要策略

- 14.解決協商地位不對等的重要策略如何？
- 15.解決協商意見不易整合的重要策略如何？
- 16.解決無法進行理性協商的重要策略如何？
- 17.解決予人爭權奪利印象的重要策略如何？
- 18.解決集體協商知能不足的重要策略如何？

四、樣本取樣

我國地理區分為北、中、南、東等四區，北部地區自成一個生活體系，在經濟、文化、社會等方面的特質較為相近，故本研究將調查對象鎖定在臺灣北部六個縣市（臺北市、臺北縣、桃園縣、新竹縣、基隆市、新竹市）已設立學校教師

會的國民中學（不包括綜合中學、完全中學及高中附設國中部等學校），其對象涵蓋學校行政人員與學校教師，目的在了解不同背景的人員對於國民中學集體協商運作情形的意見。爲了兼顧樣本的代表性及抽樣的經濟性，採用「二階段抽樣法」（two-stage sampling），共抽取 40 所學校的 867 個受試者。其取樣步驟如下：

（一）分層比例叢集抽樣階段

第一階段採用以學校爲單位的「分層比例叢集抽樣」（stratified proportional cluster sampling），爲了能夠確實反應母群體的分配結構，本研究以「學校規模」作爲分層的依據。依據向全國教師會取得之學校教師會名冊，得知臺灣北部六縣市國民中學並未成立跨校、跨區（鄉、鎮）之學校教師會，且二十班以下已成立學校教師會之國民中學亦甚少，故研究者參考相關研究之學校規模分類方式，將學校規模依班級數分爲「24 班以下」、「25-48 班」、「49 班以上」等三類（涂慶隆，1999；蔡進雄，2000）。

接著將各個分層的學校予以編號，然後採用隨機抽樣方式，抽取各個分層所需的學校數，由於一般研究宜有 20%（五分之一）左右之樣本數（吳明清，1991：227），故本研究抽取 25%（四分之一）之學校做爲樣本，另考量到要讓各縣市、各類規模的學校皆能有代表樣本，對於各地區不同規模學校進行抽樣時，以至少取樣一所學校爲原則，因此所抽取之總樣本學校數（40 所）將略高於母群體校數（136 所）25%（四分之一）的比例，其分配如表 1 所示。

表 1 各規模學校抽樣數陳示表

單位：校

縣市 \ 學校規模	24 班以下		25-48 班		49 班以上		合 計	
	學校數	抽樣數	學校數	抽樣數	學校數	抽樣數	學校數	抽樣數
臺北市	8	2	22	6	24	6	54	14
臺北縣	1	1	7	2	29	7	37	10
桃園縣	4	1	10	3	11	3	25	7
新竹縣	1	1	1	1	1	1	3	3
基隆市	5	1	5	1	1	1	11	3
新竹市	1	1	2	1	3	1	6	3
合 計	20	7	47	14	69	19	136	40

(二) 立意抽樣階段

本研究的調查對象涵蓋校長、主任、組長、學校教師會理事長、導師與專任教師。因學校規模不同，其員額編制也會有差異，所以根據學校規模的大小來決定每校總樣本數及各身分樣本數，其分配方式如表 2 所示。由於直接由研究者操控的隨機抽樣作業過於繁鉅，因此學校教育人員之抽樣採立意取樣方式，即研究者以郵寄方式將問卷寄發給受試學校，委託各抽樣學校的教務主任或教學組長協助，酌依該校主任、組長、班級導師、專任教師之性別、服務年資、是否為教師會會員、是否擔任教師會理監事等條件，作適當的分配，使樣本更具代表性。

表 2 各規模學校樣本分配方式分析表

單位：份

身分	學校規模		
	24 班以下	25-48 班	49 班以上
校長	1	1	1
主任	3	3	4
組長	4	5	6
學校教師會理事長	1	1	1
班級導師	4	6	8
專任教師	3	4	5
合計	16	20	25

依上述各階段抽樣的結果，計算出各縣市、各種學校規模之抽樣數及樣本數，如表 3 所示。依據 Sudman (1976) 的建議，一般以人做為對象的調查研究，如果是地區性的研究，則平均樣本人數應約在 500—1000 人之間(引自吳明清，1991：228)，依此建議，則本研究所抽取的樣本數應是適當的。

表 3 各規模學校抽樣數及樣本數陳示表

縣市 \ 學校規模	24 班以下		25-48 班		49 班以上		合 計	
	抽樣數 (所)	樣本數 (個)	抽樣數 (所)	樣本數 (個)	抽樣數 (所)	樣本數 (個)	抽樣數 (所)	樣本數 (個)
臺北市	2	32	6	120	6	150	14	302
臺北縣	1	16	2	40	7	175	10	231
桃園縣	1	16	3	60	3	75	7	151
新竹縣	1	16	1	20	1	25	3	61
基隆市	1	16	1	20	1	25	3	61
新竹市	1	16	1	20	1	25	3	61
合 計	7	112	14	280	19	475	40	867

五、研究工具的效度及信度

本研究編製「國民中學集體協商運作情況調查問卷」（見附錄一），問卷內容除了基本資料以外，還包括兩個部分，第一個部分在度量國民中學集體協商目標達成的現況；第二個部分在度量國民中學集體協商困境的現況及解決的策略。以下就問卷第一個部分之效度與信度說明如下：

（一）效度的建立

本問卷之效度的建立，包括內容效度及建構效度。茲分述如下：

1. 內容效度

本研究問卷內容效度的建立過程相當嚴謹。首先先透過詳細的文獻分析建立理論架構，再根據理論架構設計問卷初稿，為確保問卷題目設計及統計方法，能達到研究的目的，並曾多次與統計學家進行討論、修正。然後問卷初稿送請三位教育行政學者以確立問卷內容符合內涵，再送給二位國中校長、二位學校教師會理事長審閱修正，以問卷能符合實際情況，並據以編成預試問卷。

2. 建構效度

本研究以因素分析來建立建構效度，並以樣本區域八所國民中學的 138 份問卷進行預試，其因素分析結果與設計的理念大致符合。但因樣本數太少，恐會產

生很大誤差(因素分析題目數與樣本數的比例最少要 1:5)(王保進, 1999: 700), 所以研究者於正式問卷時再做一次因素分析。本研究採用主成分分析法(principal factor analysis)進行因素萃取, 並以最大變異法(varimax)來進行因素轉軸, 轉軸收斂於 6 個疊代, 分析結果分為 3 個因素, 分別為促進學校組織目標達成(因素一)、落實學校本位管理理念(因素二)、保障利害關係人權益(因素三), 且每題的因素負荷量均在 .50 以上(王保進, 1999: 718), 其結果如表 4 所示。

表 4 國民中學集體協商運作成效的因素分析表

因素名稱	題項	因素一 負荷量	因素二 負荷量	因素三 負荷量	共同性
因素一 學校組織目標	10	.609			.638
	11	.565			.562
	12	.685			.606
	13	.785			.745
	14	.742			.680
	15	.738			.637
	16	.615			.616
	17	.591			.580
	18	.719			.671
	19	.774			.687
	20	.660			.553
	21	.695			.590
	22	.639			.504
	23	.777			.672
	24	.784			.701
	25	.779			.692
	26	.807			.728
	27	.698			.634
	28	.697			.631
	29	.543			.556
30	.715			.660	

因素二 學校本位管理	1		.700		.574
	2		.760		.672
	3		.751		.642
	4		.730		.624
	5		.549		.587
因素三 利害關係人權益	6			.759	.732
	7			.529	.617
	8			.742	.663
	9			.657	.479
特 徵 值		11.125	4.052	3.758	
個別解釋變異量		37.082%	13.508%	12.526%	
累積解釋變異量		37.082%	50.590%	63.116%	

(二) 信度的建立

問卷經內容效度與建構效度考驗後，再對保留下來的題目所構成的問卷進行信度分析，用以了解問卷的可靠程度。本問卷採用 Cronbach α 係數，係數越高，表示信度越好（郭生玉，1992：80），本量表 Cronbach α 係數為 .9618，量表各因素之信度分析結果分別為：促進學校組織目標達成（因素一）的 Cronbach α 係數為 .9569、落實學校本位管理理念（因素二）的 Cronbach α 係數為 .8324、保障利害關係人權益（因素三）的 Cronbach α 係數為 .7772，顯示信度良好，問卷可用。

六、實施程序

本調查研究以學校為單位，將問卷郵寄給各樣本學校的受委託人員，共計 40 所樣本國民中學，寄發 867 份問卷。為了提高問卷回收率，研究者於寄發問卷前，先利用電話徵求各樣本學校的教務主任或教學組長的同意，同時於寄發給各校之調查問卷袋中，附上研究者之委託函，委託函中詳細說明問卷調查的目的、選取填答者的原則及收發問卷的注意事項，並請各校受委託人員於問卷填答完畢後統一彙齊，利用回郵信封寄回。

問卷於 2002 年 4 月 29 日寄出後，陸續回收，並於問卷寄回截止日後，以電

話進行問卷催收，以提高回收率，截至 2002 年 5 月 21 日共計回收 603 份，回收率為 69.6 %。將基本資料不全、空白的廢卷，以及問卷第一部分未作答題數超過五題者，列為無效問卷（共 16 份），予以扣除後，得有效問卷 587 份，有效問卷回收率為 67.7 %，由於一般的問卷調查，應有 50 % 以上的回收率，資料的分析才有意義（吳明清，1991：352），因此本研究之問卷回收率已達到這個水準。

七、資料處理

本研究採用的統計模式，包括平均數、百分比、單因子變異數分析（One Way ANOVA）及皮爾森積差相關。茲就其處理的研究目的分述如下：

首先平均數旨在用來分析國民中學集體協商目標達成的現況，其次百分比用來分析國民中學集體協商困境的現況及解決國民中學集體協商的策略，再者單因子變異數分析及皮爾森積差相關用來分析國民中學集體協商困境對集體協商目標達成的影響。

肆、調查結果的分析與討論

調查結果的分析與討論依研究目的依序加以分述如下：

一、國民中學集體協商目標達成之現況的分析與討論

根據表 5 所示，目前國民中學集體協商目標達成的現況屬中等程度，雖然其目標達成的現況皆大於 $M = 2.50$ ，但由於我國人情文化之故，填答者的回答標準通常會趨於從寬，所以國民中學集體協商運作雖然有成效，但還有改善的空間。其中維護利害關係人的權益較具成效，其次為促進學校目標達成，再者為落實學校本位管理，但三者相差不是很大。

表 5 國民中學集體協商目標達成的現況分析表

集體協商目標	統計量數	平均數 (四點量表)	標準差	信賴區間 95% 之統計比較		排序
				下界	上界	
落實學校本位管理		2.66	0.54	2.62	2.71	3
維護利害關係人的權益		2.92	0.48	2.88	2.96	1
促進學校目標的達成		2.74	0.52	2.70	2.78	2
整體目標達成		2.75	0.48	2.71	2.79	

二、國民中學集體協商困境現況的分析與討論

根據表 6 所示，國民中學集體協商之運作確有困境存在，其最大的困境在於協商意見不易整合（占 56.9%），其超過填答者 50%，以及協商知能不足（占 49.2%），其填答者趨近於 50%。其次為協商地位不對等（占 39.5%），其填答者趨近於 40%。較輕微者為無法進行理性協商（占 30.3%），最後才是予人爭權奪利的印象（23.5%）。

表 6 國民中學集體協商困境的現況分析表

集體協商困境	統計量數			選答「是」		選答「否」		未回答	
	個數	%	排序	個數	%	個數	%	個數	%
協商地位不對等	232	39.5	3	342	58.3	13	2.2		
協商意見不易整合	334	56.9	1	240	40.9	13	2.2		
無法進行理性協商	178	30.3	4	402	68.5	7	1.2		
予人爭權奪利印象	138	23.5	5	432	73.6	17	2.9		
協商知能不足	289	49.2	2	280	47.7	18	3.1		

三、國民中學集體協商困境對國民中學集體協商目標達成影響的分析與討論

根據表 7 及表 8 所示，國民中學是否存在集體協商運作困境，無論是協商地位不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商、予人爭權奪利的印象、集體協商的知能不足，皆對於集體協商目標達成有顯著差異的影響，並呈現顯著負相關性。由此顯示國民中學集體協商運作的困境，若不加以解決的話，將會對於集體協商目標的實現，產生不利的影響。

表 7 國民中學集體協商困境對於其集體協商目標達成影響差異比較的變異數分析總表

集體協商目標 集體協商困境		落實學校 本位管理	維護利害 關係人權益	促進學校 目標達成
協商地位不對等	(1) 是	(2)>(1)*	(2)>(1) *	(2)>(1) *
	(2) 否			
協商意見不易整合	(1) 是	(2)>(1) *	(2)>(1) *	(2)>(1) *
	(2) 否			
無法進行理性協商	(1) 是	(2)>(1) *	(2)>(1) *	(2)>(1) *
	(2) 否			
予人爭權奪利印象	(1) 是	(2)>(1) *	(2)>(1) *	(2)>(1) *
	(2) 否			
協商知能不足	(1) 是	(2)>(1) *	(2)>(1) *	(2)>(1) *
	(2) 否			

*p < .05

表 8 國民中學集體協商困境與國民中學集體協商目標達成的相關係數分析總表

集體協商目標 集體協商困境	落實學校 本位管理	維護利害 關係人權益	促進學校 目標達成
協商地位不對等	-.26**	-.22**	-.36**
協商意見不易整合	-.23**	-.20**	-.36**
無法進行理性協商	-.26**	-.26**	-.36**
予人爭權奪利印象	-.26**	-.25**	-.34**
協商知能不足	-.28**	-.30**	-.39**

**p < .01

四、解決國民中學集體協商困境之重要策略分析

研究者以五成（50%）作為標準，如果填答解決國民中學集體協商困境策略百分比達 50% 以上，則將其列為解決該困境的主要策略。根據表 9 所示，解決協商地位不對等的主要策略，包括校長採民主開明的領導風格、加強民主法治素養；解決協商意見不易整合的策略，包括加強學校成員的溝通技巧、建立定期的溝通管道、校長採民主開明的溝通風格、加強民主法治素養；解決無法進行理性協商的策略，包括加強民主法治素養、加強開放討論能力、建立定期溝通管道、校長採民主開明領導風格；解決予人爭權奪利印象的策略，包括加強專業身分反省能力、加強民主法治素養、訂定陽光法案或自律公約；解決協商知能不足的策略，包括學校成員主動自發學習、聘請校外專家到校指導。綜言歸納之，校長採用民主的領導風格、加強民主法治的素養、建立各種溝通機制、加強學校成員自省能力、聘請校外專家指導，成為解決集體協商困境的重要策略。

表 9 解決國民中學集體協商困境之策略分析總表

排序	協商地位 不對等	協商意見 不易整合	無法進行 理性協商	予人爭權 奪利印象	協商知能 不足
1	校長採民主開 明領導風格 (73.6%)	加強學校成員 的溝通技巧 (75.0%)	加強民主法治 素養 (65.6%)	加強專業身分 反省能力 (71.2%)	學校成員主動 自發學習 (82.5%)
2	加強民主法治 素養 (69.5%)	建立定期溝通 的管道 (67.1%)	加強開放討論 的能力 (65.4%)	加強民主法治 素養 (60.8%)	聘請校外專家 到校指導 (59.8%)
3	修改法令確保 協商地位 (45.0%)	校長採民主開 明溝通風格 (61.8%)	建立定期溝通 的管道 (65.1%)	訂定陽光法案 或自律公約 (56.7%)	教育行政機關成 立輔導委員會 (38.2%)
4	說之以理使對 方接受 (44.3%)	加強民主法治 素養 (61.2%)	校長採民主開 明領導風格 (54.2%)	讓家長參與校 務 (33.7%)	教育行政機關編 製手冊錄影帶 (32.9%)
5	由公正人士、專 家協調解決 (26.6%)	由公正人士、專 家協調解決 (24.5%)	由公正人士、專 家協調解決 (22.8%)	由公正人士、專 家協調解決 (25.0%)	其他 (1.2%)
6	採用抵制的行 動 (4.1%)	採用抵制的行 動 (3.4%)	其他 (0.9%)	其他 (1.2%)	
7	其他 (1.5%)	其他 (2.0%)			

表示為主要的解決策略

伍、結論與建議

一、結 論

本研究根據研究目的及調查結果的分析與討論，提出四點結論。茲分述如下：

(一) 當前國民中學集體協商的成效猶待加強

國民中學集體協商的目標達成狀態，屬於中等程度，且無論在落實本位管理、維護利害關係人的權益及促進學校目標的達成相差不大。但由於我國人情文化之故，在評量學校組織運作的成效趨於寬鬆，因此當前國民中學集體協商運作的成效猶待加強。

(二) 當前國民中學集體協商較明顯的困境，主要包括協商意見不易整合、協商知能不足，其次是協商地位的不對等

國民中學集體協商運作具有困境存在，首先較明顯的困境，包括協商意見不易整合、協商知能不足。其次存在相當程度的困境為協商地位的不對等。而較不明顯的困境，則包括無法進行理性協商及予人爭權奪利的印象。

(三) 國民中學集體協商的困境，會造成集體協商目標達成的不利影響

國民中學集體協商的困境，包括協商地位的不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商、予人爭權奪利的印象及協商知能的不足。它們對於集體協商目標的達成，無論是落實學校本位管理、維護利害關係人的權益、或促進學校目標的達成，皆會造成不利的影響。因此解決國民中學集體協商的困境，乃是當前的重要工作。

(四) 解決國民中學集體協商困境的策略，可包括校長採用民主的領導風格、加強民主法治素養、建立各種溝通機制、加強學校成員的自省能力、聘請校外專家指導

在解決國民中學集體協商困境的過程中，首先若校長採用民主的領導風格，則可解決協商地位不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商的困境，它是

一個相當重要的策略。其次若學校成員能加強民主法治素養，則可以解決協商地位不對等、協商意見不易整合、無法進行理性協商、予人爭權奪利印象的困境，它也是一個相當重要的策略。再者若學校成員能建立溝通機制，則可以解決協商意見不易整合、無法進行理性協商的困境，而且溝通機制，包括加強學校成員的溝通技巧、建立定期的溝通管道、加強開放討論的能力等。再次若學校成員能加強的自省能力，則可以解決予人爭權奪利的印象、協商知能不足的困境，其具體行為包括加強專業自我反省的能力、願意訂定陽光法案及自律公約、能夠主動自發學習。最後若能聘請校外專家到校指導，則可解決協商知能不足的困境。

二、建 議

本研究根據結論提出建議。此外，由於本研究仍有其限制，因此本研究也針對未來研究者提出建議，俾使後續相關研究更具推廣性。茲就其細節分述如下：

(一) 提升國民中學集體協商成效方面的建議

集體協商的立論強調利害關係人福利的維護，加上教育行政機關、家長、公正人士，在解決集體協商困境的角色，重要性並不顯著，因此本文針對主要利害關係人做出建議，包括學校行政人員及教師會成員，目的在快速提升當前國民中學集體協商的成效

1. 要努力提升國民中學集體協商的成效

國民中學集體協商的成效尚待提升，而當前集體協商運作的重要困境，包括協商意見不易整合、協商知能不足、協商地位不對等，且它們對於國民中學集體協商目標的達成，會產生不利的影響。因此解決協商意見不易整合、協商知能不足、協商地位不對等的困境，是刻不容緩的事情。基於此，解決協商意見不易整合困境進行的程序，應加強學校成員的溝通技巧、建立定期溝通的管道、校長採用民主開明的溝通風格、加強學校成員的民主法治素養等；解決協商知能不足困境進行的程序，應包括學校成員主動自發學習相關知能、聘請校外專家指導等；解決協商地位不對等困境進行的程序，應包括校長採取民主開明的領導風格、加強學校成員民主法治素養等。

2.要努力解決協商意見不易整合的困境

在集體協商的過程中，為提升國民中學集體協商的成效，學校成員應努力解決意見不易整合的困境。解決意見不易整合困境的策略，包括加強學校成員的溝通技巧、建立定期的溝通管道及加強民主法治素養。茲就其詳細意涵分述如下：

首先就加強學校成員的溝通技巧而言，學校成員應該勇於表達意見，並且伴隨聆聽、理解、尊重，進而與他人進行對話，最後達到共同行動方向建立的目的，進而提升國民中學集體協商的成效。其次就建立定期溝通管道而言，學校行政體系與教師會間，應該定期聚會，討論彼此福祉相關的問題，以避免缺乏溝通管道，導致彼此間的誤會，進而提升國民中學集體協商的成效。最後就加強民主法治素養而言，學校成員要尊重別人的參與權利及意見，並體認民主的真諦、知法守法，將有助於解決協商意見不易整合的困境，進而提升國民中學集體協商的成效。

3.要努力解決協商知能不足的困境

在集體協商的過程中，為提升集體協商的成效，學校成員應努力解決協商知能不足的困境。解決協商不足困境的策略，包括學校成員主動自發學習及聘請校外專家到校指導。首先就學校成員主動自發學習而言，學校成員應該主動從網路蒐集集體協商相關的知識，研讀各種相關論文，加以分析，並整理出對於學校集體協商有用的知識，並藉此加強自省的能力，進而提升國民中學集體協商運作的成效。此外，學校成員也要主動聆聽各種相關的演講，並與演講者對話，以避免誤用。其次，學校應聘請校外專家到校指導，以充實學校成員集體協商的相關知能。特別要說明的是，校外專家應在集體協商有深入研究者，方能傳遞正確之集體協商的哲學信念，並幫助學校成員熟練集體協商的技巧，進而提升國民中學集體協商的成效。

4.要努力解決協商地位不對等的困境

在集體協商的過程中，為提升國民中學集體協商的成效，學校成員應努力解決協商地位不對等的困境。解決協商地位不對等困境的策略，包括校長採民主開明的領導風格及加強民主法治素養。首先就校長採民主開明的領導風格而言，校長應該要有開放的胸襟，對於任何協商議題，不應該預設立場，並有接受論述的雅量，並鼓勵學校行政人員也如此做，將有助於解決協商不對等的困境，進而提

升國民中學集體協商的成效。其次就加強民主法治素養而言，學校成員要尊重別人的發言權及參與權，並遵守集體協商的相關法令，勿知法玩法，將有助於解決協商地位不對等的困境，進而提升國民中學集體協商的成效。

(二) 對未來研究者的建議

本研究根據兩點限制，對未來研究者提出建議，包括可擴大研究範圍至非正式的集體協約及提高取樣的地區代表性，以期本研究的方向更具推廣性。茲就其意涵分述如下：

1. 可擴大研究範圍至非正式集體協約

本研究以學校行政人員與教師代表所參與的正式學校校務為研究的主题，未涵蓋學校日常運作中所進行的非正式協商管道與過程。由於目前國內的學校組織集體協商仍在探討階段，許多協商仍以口頭與非正式的方式進行為多，至於使用集體協商以簽訂正式的書面協約，仍侷限在極少數的學校中進行，因此建議未來的研究者可以擴大研究的範圍至非正式的集體協約部分，以彰顯目前國內的現況。

2. 提高取樣的地區代表性

本研究以北部六縣市已成立學校教師會之國民中學為研究對象，抽樣之比例定為四分之一（ $1/4$ ）。由於新竹縣、市成立學校教師會的校數分別只有三所與六所，本研究對新竹縣、市各抽樣三所學校雖已超過原先設定的比例，但恐將低估了此地區學校應有之代表性，成為本研究的限制，因此本研究建議未來的研究者，可以提高新竹縣、市學校之抽樣比例（如新竹市六所學校皆進行研究），抑或於新竹縣、市學校教師會校數增加後，再進行一次抽樣調查做進一步研究，以提高取樣的地區代表性。

（本文改寫自曹芳齡先生的碩士論文，由指導教授黃乃熒先生與曹芳齡先生共同撰寫完成。感謝口試委員謝文全教授與林天祐教授諸多意見的指導。）

參考文獻

- 王秀芬（1997，8月25日）。權力重組搬上檯面，國小校園紛紛擾擾。中央日報，16版。
- 王保進（1999）。視窗版 SPSS 與行為科學研究。臺北：心理。
- 朱柔若（譯）（1999）。R. L. Sauer & K. E. Voelker 著。勞工關係——結構與過程。臺北：國立編譯館。
- 吳明清（1991）。教育研究——基本觀念與方法分析。臺北：五南。
- 吳清山（1998）。教育革新研究。臺北：師大書苑。
- 吳清山（2000）。教育發展研究。臺北：元照。
- 李玉惠（2000）。重塑新的校園權力運作結構。臺灣教育，594，頁 12-23。
- 林偉人（2000）。學校本位管理的成效與限制。學校行政雙月刊，5，頁 63-71。
- 周慄嫻（1996）。家長會與學校的對話關係。北縣教育，13，頁 20-24。
- 思 遠（2000）。校園民主化的爭議——由新制校務會議談起。師友，394，頁 34-37。
- 涂慶隆（1999）。國民小學學校教師會集體協商功能及其運作歷程之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 張明輝（1998）。校園民主應否戒急用忍——中小學學校自主改革成效初探。中等教育，49（2），頁 78-87。
- 張煌熙（1996）。教師組織與「集體協商」的運用。教育資料與研究，8，頁 9-11。
- 張德銳（2000）。新世紀我國中小學學校經營方向。學校行政雙月刊，5，頁 12-22。
- 國際勞工局（1963）。團體協商。臺北：國際勞工局。
- 郭生玉（1992）。心理與教育測驗。中和：精華。
- 彭富源（2000）。校園權力結構重組中「教師會」角色的分析——期待與實際的差距及融通。臺灣教育，594，頁 47-53。
- 黃乃熒（2000a）。後現代教育行政哲學。臺北：師大書苑。
- 黃乃熒（2000b，6月）。從認識論談學校行政瘋狂行為的成因及排除。論文發表於國立政治大學，國立政治大學教育學系主辦之「第六次教育行政論壇學術研討會」，臺北。
- 黃乃熒（2001a）。學校行政瘋狂行為實際之探究：以國中教評會為例。教育研究集刊，47，頁 215-257。
- 黃乃熒（2001b）。知識經濟時代之學校行政倫理的實踐。論文發表於國立臺灣師範大學教育學系，國立臺灣師範大學主辦之「知識經濟與教育發展」研討會，臺北。

- 黃乃熒 (2002)。以教師彰權益能觀點重建學校權力生態的機會之窗：教評會運作之論述。
教育政策論壇, 5 (1)。2002 年 5 月 25 日，取自 <http://www.epa.ncnu.edu.tw/forum.html>
- 黃宗顯 (1996)。學校行政歷程的不確定特質及其對學校行政對話的意涵。*教育研究所集刊*, 37, 頁 132-151。
- 郭進隆 (譯) (1994)。P. M. Senge 著。第五項修鍊——學習型組織的藝術與實務。臺北：天下。
- 潘慧玲 (2001, 6 月)。學校革新研究的構思與作法。論文發表於國立臺灣師範大學，國立臺灣師範大學教育學系主辦之「學校革新研討會」，臺北。
- 蔡進雄 (2000)。形塑教育新典範對推動教育改革的覺察與因應。*教育實習輔導季刊*, 5 (4), 頁 82-87。
- 衛 民 (1994)。公共部門的集體協商——美國公務人員的經驗。*勞資關係論叢*, 2, 頁 81-121。
- 衛 民 (1996)。公共部門教師組織——從勞動三權中團結權的分析。*空大行政學報*, 6, 頁 55-74。
- 衛 民 (1999)。從勞動三權觀點論公共部門教師會協商權與罷工權。*人文及社會科學集刊*, 11 (2), 頁 265-299。
- 謝文全 (2001)。比較教育行政。臺北：五南。
- 謝梅芬 (1999, 5 月 13 日)。高市中小學校長組校長協會，未來將與教師會和家長會三足鼎立。*聯合報*, 6 版。
- 謝馥蔓、張善智 (譯) (2000)。J. Greenberg 著。組織行為。臺北：學富。
- 戴照煜 (1990)。協商與管理。臺北：長河。
- 簡良機 (1991)。勞資爭議立法規範及處理制度之研究。臺北：五南。
- Healy, J. J. (Ed.). (1965). *Creative collective bargaining: Meeting today's challenges to labor-management relations*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kassalow, E. M. (1969). Perspective on the upsurge of public employee unionism. In R. T. Woodworth & R. Peterson (Eds.), *Collective negotiation for public and professional employees* (pp. 20-30). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Keane, W. G. (1996). *Win/win or else: Collective bargaining in an age of public discontent*. Thousand Oaks, CA: Orwin Press.
- Kochan, T. A. & Katz, H. C. (1988). *Collective bargaining and industrial relations: From theory*

- to policy and practice* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Nothem, A. H. (1992). *Collective bargaining in education: A case book*. Needham Heights, MA: Llyn & Bacon.
- Raham, H. (1999). Teacher bargaining today and tomorrow. *School Business Affairs*, 65(4), 24-27.
- Stieber, J. (1969). Dispute settlement in the public and professional sections. In R. T. Woodworth & R. Peterson (Eds.), *Collective negotiation for public and professional employees* (pp. 32-37). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Thompson, A. A. (1969). Collective bargaining in the public service- The TVA experience and its implications for other government agencies. In R. T. Woodworth & R. Peterson (Eds.), *Collective negotiation for public and professional employees* (pp. 42-54). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Webster, W. G. (1985). *Effective collective bargaining in public education*. Ames, IA: The Iowa State University press.
- Woodworth, R. T. & Peterson, R. B. (1969). Collective negotiations in the public and professional sectors: An overview. In R. T. Woodworth & R. Peterson (Eds.), *Collective negotiation for public and professional employees* (pp. 2-20). Glenview, IL: Scott, Foresman.

附錄一 國民中學集體協商運作情況調查問卷

敬愛的教育先進：您好！

首先感謝您在百忙之中抽空填答這份問卷。本問卷的目的在於了解我國國民中學集體協商運作的情況，以作為未來學校集體協商運作的參考。問卷採無記名之填答方式，您的資料及調查結果絕對保密，且純供學術研究之用，不作個別學校的分析或比較，敬請依照您真實的想法填答。

懇請您儘速填答本卷，並於五日內將問卷送交貴校負責分發問卷者彙整。再次感謝您的支持與協助！

敬祝

教安

中華民國九十一年四月

【個人基本資料】（請將適合的選項號碼填在各題前面的括弧內）

- () 1.性別：(1)男 (2)女
- () 2.職務：(1)校長 (2)主任 (3)組長 (4)班級導師 (5)專任教師
- () 3.服務年資：(1)未滿5年 (2)5年—未滿15年 (3)15年以上
- () 4.目前擔任學校教師會的職務：(1)理事長 (2)理監事 (3)一般會員 (4)未加入教師會
- () 5.學校規模：(1)24班以下 (2)25—48班 (3)49班以上
- () 6.學校所在地：(1)直轄市 (2)省轄市 (3)縣轄市 (4)鄉、鎮
- () 7.校齡：(1)未滿5年 (2)5年—未滿15年 (3)15年—未滿25年 (4)25年以上

【填答說明】

- 1.本問卷共八大題，**敬請每題都填寫**，並請依照您實際的覺察與感受，在適當的□中打勾「√」。
- 2.本問卷除註明「可複選」之題目外，其餘均為單選。
- 3.如有與選項不同意見，而勾選「其他」選項時，煩請在其後的橫線上加以說明。

【名詞解釋】

本研究所稱之集體協商係指學校行政部門與學校教師會代表就學校事務進行協商並共同決策的過程。

【問卷內容】

壹、集體協商目標達成的狀況

	非 常 不 同 意	不 同 意	同 意	非 常 同 意
一、您覺得目前貴校集體協商的運作成效如何？.....	1	2	3	4
1.讓學校成員能共同決定學校的人事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.讓學校成員能共同決定學校的課程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.讓學校成員能共同決定學校的預算.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.讓學校成員能共同決定學校的教學.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.有助於發展出學校的特色.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.維護了學生的受教權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.維護了教師的專業權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.維護了家長的參與權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.維護了行政人員的裁量權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.促使了學校以最小的資源獲得最大的效果.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.促使了學校有效地運用經費.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 12.讓學校快速地完成預期的目標.....
- 13.提升了學校成員的工作士氣.....
- 14.提升了學校成員的工作滿意度.....
- 15.促進了學校成員間和諧的同事關係.....
- 16.促進了學校成員的專業成長.....
- 17.提升了學生的學習成就.....
- 18.提升了學校的辦學績效.....
- 19.增進學校成員間的共識.....
- 20.讓學校組織運作符合道德原則.....
- 22.顧及了學校成員的個別需求.....
- 23.促使了學校成員願意主動配合學校的措施.....
- 24.提高了學校成員對學校的認同感.....
- 25.能運用新觀念解決學校的問題.....
- 26.提高了學校決策的品質.....
- 27.促進了校務處理的彈性化.....
- 28.提升了學校適應外在變遷的能力.....
- 29.促使學校能回應社區的需求.....
- 30.提升了學校建構遠景的能力.....

貳、集體協商所面臨的困境及解決的策略

一、校在進行集體協商時，是否有協商地位不對等的情形？

- 1.是 2.否

二、您認為應如何解決協商地位不對等的情形？（可複選）

- 1.校長採用民主開明的領導風格
- 2.加強學校成員的民主法治素養
- 3.說之以理，使對方接受對等的地位
- 4.修改法令確保協商地位
- 5.由公正人士或專家介入協調解決
- 6.採用抵制的行動(如：集體拒絕加班、請假等)，來爭取對等地位。

7.其他（請說明）_____

三、貴校在進行集體協商時，是否有協商意見不易整合的情形？

1.是 2.否

四、您認為應如何解決協商意見不易整合的情形？（可複選）

- 1.校長採用民主開明的溝通風格
- 2.加強學校成員的民主法治素養
- 3.加強學校成員的溝通技巧
- 4.建立學校行政與教師會代表定期溝通的管道
- 5.由公正人士或專家介入協調解決
- 6.採用抵制的行動(如：集體拒絕加班、請假等)，使對方接受自己的意見
- 7.其他（請說明）_____

五、貴校在進行集體協商時，是否有無法進行理性協商的情形？

1.是 2.否

六、您認為應如何解決無法進行理性協商的情形？（可複選）

- 1.校長採用民主開明的領導風格
- 2.加強學校成員的民主法治素養
- 3.建立學校行政與教師會代表定期溝通的管道
- 4.加強學校成員開放討論的能力
- 5.由公正人士或專家介入協調解決
- 6.其他（請說明）

七、貴校在進行集體協商時，是否會予人爭權奪利的印象？

1.是 2.否

八、您認為應如何解決予人爭權奪利的印象？（可複選）

- 1.加強學校成員的民主法治素養
- 2.加強學校成員專業身分的反省能力
- 3.訂定陽光法案或自律公約建立學校成員的專業形象
- 4.讓家長參與校務，發揮家長會的監督制衡功能
- 5.建立由公正人士或專家介入協調解決的機制

6.其他（請說明）_____

九、貴校在進行集體協商時，是否有協商知能不足的情形？

1.是 2.否

十、您認為應如何解決協商知能不足的情形？（可複選）

1.學校成員應主動自發地學習培養相關知能

2.聘請校外專家（如：學者、律師）到校指導

3.教育行政機關編印手冊、製做錄影帶分發各校研究參考

4.教育行政機關成立輔導委員會提供協助

5.其他（請說明）_____