

政治力影響學校運作，校長應如何因應

組員：許清林、史強福、周俊霖、吳耀仁、黃美惠、蔣淑芳

壹、前言

一、分析情境

透過組員共同分享討論，提出曾遇過各種情境（如分析圖），再過濾出目前各校最常出現的情境作為本組的研究議題。



二、界定議題

歷經 2 次的分享，接受夥伴們給的建議與提點，再次討論、釐清達成共識，決定由在校園內較易出現的議題進行研討與分享，最後提出下列四個議題：經費關說、編班、活動場地借用、午餐供應商。

貳、個案議題說明

議題一：民代介入校園設備採購

議題二：政治力介入學校編班

議題三：活動中心租借

議題四：午餐供應商

參、個案議題探究

一、議題一、經費關說案例 - 民代介入校園設備採購

(一) 問題情境

某民意代表透過廠商向學校推銷一批 T85 型燈管，號稱可以在普通日光燈座上使用 T5 型燈管，廠商報價為一支 980 元，並宣稱得到某某議員授權，且補助額度為 10 萬元以內。經學校總務主任訪價發現，有一家廠商可以用每支 99 元供貨，即向校長報告指示，然而這位議員為學校社區選出的議員與學校交好，校長幾經熟慮之後，決定拒絕廠商的遊說.....

(二) 問題分析

1. 廠商主動向學校推銷，並宣稱某某議員授權。
2. 報價明顯偏高，恐有圖利廠商之嫌。
3. 學校需求數量龐大，經費需求超過 10 萬元。
4. 議員是否知情廠商藉由議員名義向學校推銷產品。
5. 如直接拒絕，是否會傷害議員與學校之間的情感。
6. 校長如何擬定說詞，向廠商說明學校立場及向議員說明原委。

(三) 解決策略分析

1. 法規面：精熟政府採購法及相關法令。
2. 實務面：設備訪價要確實，了解學校設備需求及設備機能。
3. 公共關係面：平時做好社區與社會公關工作，與民意代表保持友好的態度。
4. 管理面：建立學校正向關係與正向溝通，營造正向氣氛。
5. 倫理面：確實遵守公務人員倫理規範。
6. 執行面：善用共同供應契約及熟悉政府採購法。

(四) 成功經驗

1. 詢問鄰近學校是否有相關案件。
2. 利用共同供應契約採購。
3. 校長妥擬說詞：oo 議員您好，xx 廠商宣稱獲得您的授權，向學校推銷一批燈管，學校為了保護議員，必須向您陳述事實，廠商報價與實際市場售價相差太大，基於保護議員的立場，學校拒絕了廠商的推銷，敬請議員建諒。

(五) 未解決的問題

1. 藉民意代表之名向學校推銷設備之事，無法禁止。

2. 學校有設備需求，須向對外尋求補助。
3. 學校經費預算化（地方教育發展基金），地方民意代表掌控預算審議權。

（六）行動研究及討論

1. 法律面研究：政府採購法及行政程序法相關之法規及釋例探究。
2. 學校管理面研究：校長領導行為與教師組織承諾之行動研究。
3. 公共關係面研究：校長領導行為與社區關係之行動研究。

（七）延伸討論

1. 民意代表介入學校採購案件行為面面觀

（1）議員建議補（捐）助案件〈工程、設備、活動〉

① 10 萬元以下

指定設備項目採購接洽特定廠商採購

指定廠商承包工程施工

補助活動經費指定廠商採購物品

指定廠商共同供應契約採購

學校自行採購

② 10 萬元以上未達公告金額採購

指定廠商共同供應契約採購

指定設備項目採購接洽特定廠商規劃設計綁標

指定廠商與建築師規劃設計綁標承包工程

最有利標方式採購

學校自行採購

③公告金額以上未達查核金額以上採購

指定廠商共同供應契約採購

指定設備項目採購接洽特定廠商規劃設計綁標

指定廠商與建築師規劃設計綁標承包工程

（2）立委建議補助案件

①指定廠商與設備項目共同供應契約採購

②最有利標方式採購

③指定廠商與建築師規劃設計綁標承包工程

2. 法規面探究：

（1）10萬元以下之採購適用之法規

①政府採購法第 47 條第 3 項

②中央機關小額採購

③共同供應契約實施辦法

(3) 10萬元以上未達公告金額適用之法規

①政府採購法

②共同供應契約實施辦法

③中央機關未達公告金額採購招標辦法

④各縣市政府及所屬機關學校辦理原住民地區未達公告金額採購招標應行
注意事項

⑤最有利標評選辦法

⑥中央機關未達公告金額採購監辦辦法

⑦機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法

⑧機關委託專業服務廠商評選及計費辦法

⑨機關委託技術服務廠商評選及計費辦法

⑩採購履約爭議調解規則

⑪採購評選委員會組織準則

⑫採購評選委員會審議規則

⑬機關優先採購環境保護產品辦法

⑭採購人員倫理準則

(4) 公告金額以上未達查核金額以上採購適用之法規

①政府採購法

②共同供應契約實施辦法

③最有利標評選辦法

④機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法

⑤機關委託專業服務廠商評選及計費辦法

⑥機關委託技術服務廠商評選及計費辦法

⑦採購申訴審議規則

⑧採購履約爭議調解規則

⑨採購評選委員會組織準則

⑩採購評選委員會審議規則

⑪機關優先採購環境保護產品辦法

⑫採購人員倫理準則

二、議題二、編班案例—政治力介入學校編班

(一) 問題情境

** 議員為 OO 國小現任家長會副會長，學年度開始時的第一次家長代表大會，原本有意競選家長會長，且已得到許多家長委員樁腳的支持，但校長因擔心議員介入日後校務運作，透過其熟悉的家長樁腳極力勸退，並邀請議員再度擔任副會長，議員雖憤恨難平，因見大勢已去，也只能先按下。

某日正當學校規畫下年度班事宜時，議員到了校長室，先一陣哈拉，客氣的詢問學校近期有無需要改善的設備或暑假想要進行的小型工程等，議員答應一定會以最快速度補助學校，也會尊重學校如何處理……，接著拿出一大串學生名單，並各自與老師的姓名串連在一起，請校長協助學生編班事宜。

議員見校長面有難色，接著告知，學校教職員工可以為自己子女選擇老師已是鄉人皆知，家長會也可以有特殊編班名額，還知道每位教師可以收 2 位同仁或特殊編班的小孩，且上週和教務主任通過電話，教務主任表示盡力配合。

議員離開後，校長電詢教務主任，教務主任解釋，因個人和議員認識十餘年，且議員對學校經費贊助不遺餘力，確實答應協助編班事宜；校長又找來該學年學年主任及部分資深教師，老師們反映該議員前次推薦安排之家長，對教師教學及班級經營多有意見，且仗著議員名號，姿態頗高，造成老師們諸多困擾，大多不願意接受其推薦之學生。

(二) 問題分析

1. 議員聲稱選民服務，有義務扮演為民喉舌角色。
2. 家長教育選擇權逐漸受到重視。
3. 學校教師本身仍有選擇自己孩子老師的情形。
4. 家長會長對外宣稱可以協助「喬」編班事宜。
5. 如直接拒絕，如何面對議員質疑。
6. 如全部正常編班，如何面對全校教職員及家長會長反彈。

(三) 解決策略分析

1. 法規面：教育部及縣市政府「公私立國民中小學學生分發入學轉學作業要點」、各校編班委員會。
2. 實務面：校長推辭家長會關說編班，但教務主任則應允會長妥為處理。
3. 公共關係面：會長每年捐輸學校數十萬元，議員每年補助款亦有數十萬元，對學校貢獻大。
4. 管理面：如何避免一國多制，獨厚自己人。
5. 倫理面：處室主任對行政倫理如何看待。

(四) 成功經驗

1.00 國小實施全面常態編班的成功經驗

實施過程：全校教職員子女一律依照常態編班規定，全面實施電腦編班，民代也沒有特權，幾年來，逐漸沒有民代介入編班事宜。

2.00 國小兼顧各方對編班的需求的作法

實施過程：每一班級級任導師可以接受 2 名特殊編班學生，超過 2 名時，統一由教務處代為抽籤，每一個委託特殊編班的校內同仁或民代，不得僅指定一位老師，不排優先順序至少指定 3 位老師，再由教務處統一作業，實施以來，少有怨言。

(五) 未解決的問題

1. 說服學校同仁遵照編班規定。
2. 未依規定常態編班，如被舉發教育局處的處分由誰負責。

(六) 行動研究及討論

1. 法律面研究
2. 學校管理面研究
3. 公共關係面研究

三、議題三、租借案例 - 政治人物或地方頭人堅持借場地

(一) 問題情境

○○文史工作室由一群熱愛社區及文化的人士組成，主要成員多為社區「頭人」。工作室提倡關懷社區及提升社區民眾文化水準不遺餘力，常舉辦各類文藝活動，○○國小也竭盡所能，多與配合，校長亦與工作室成員為成良好的友善關係。

前幾年工作室曾借用○○國小活動中心舉辦了社區回顧照片展，展覽非常成功。前一陣子，工作室開始推動「老屋電影院」活動，以前村長廢棄的舊屋改成小型電影院，播放一些溫馨、勵志、小品的小成本電影，免費給社區民眾觀看。

100 年底某日晚上，○○文史工作室執行長（地方意見領袖之一）電知○○國小校長，敘明工作室購買了一部紀錄片的撥映權，內容是敘述日治末戰後初期，"一段"愛情私奔故事，因撥映費用較高，內容也值得推薦，因此想借用活動中心，擴大撥放，設定人數為 500 人左右，時間為*月*日週日晚上（註：總統大選前一週）。校長認為播放電影有益社區文藝風氣推動，因此答應免費借用活動中心。

隔天，校長將訊息告知學校主任，希望大家協助活動進行，##主任即反映已看過該記錄片，影片雖是描述愛情故事，但內容也有諸多的政治色彩，不宜在學校播放。基於學校不涉入政治活動的立場，因此乃聯絡執行長入校商談。一開始學校以不涉入

政治活動為理由，希望播放地點改為校旁的夜市空地。但執行長認為學校已答應借用場地，且認為影片應屬愛情片性質，不應凡事政治化，因此不答應改變場地。

（二）問題分析

1. 「難以」情境

- （1）政治包裹於藝文活動（或產銷推廣、園遊會、社區旅遊）中，難以分野。
- （2）面對社區「頭人」，校長難以「不沾鍋」。
- （3）場地租借未循正常管道借用，直接洽商校長，校長答應，行政難以說不。

2. 互益情境

- （1）釋放部份學校資源予社區或政治人物，有利於日後請託或問題解決。
- （2）校長與社區或政治人物打好關係，有利校務推動，但不免無法拒絕該者的請求。

（三）解決策略分析

1. 法規面：依據各縣市場地租借辦法辦理。
2. 倫理面：堅持行政中立為最高指導原則。
3. 實務面：在可容許範圍內進行調整（各退一步，日後好相見）。
4. 公關面：平時維持與社區或政治人物之良好關係。
5. 管理面：行政人員敏於知悉活動內容。

（四）成功經驗

本事件之後續處理

學校與執行長幾經溝通，學校答應借用場地，但提出播映日期要延後至總統大選後的要求，讓學校免去日後不必要的社區言語與公文往返。雖然執行長說明紀錄片導演時程已敲定，加上該紀錄片這陣子還有新聞性，想打鐵趁熱，但基於保護學校中立的立場，大家各退一步，同意延後播放。

播放當天，觀眾約 400 多人，1 個多小時的影片播映順利結束。接著的「與導演聊天」活動中，許多觀眾紛紛發言，討論的多為男女主角的政治活動歷程，導演也在回應中表露其政治立場。活動結束後，沒有民眾對學校提出異言，行政方面終於鬆了一口氣，慶幸之前要求將活動延至總統大選後是對的堅持。

（五）未解決的問題

1. 「政治活動」難以界定。
2. 「免費」效應恐會蔓延（用水用電是學校支付）。
3. 場地租借次數如果增多，徒增行政業務量。
4. 租借管道仍有「捷徑」。

（六）行動研究及討論

1. 學校與社區（或政治）的互益關係及其間的界線值得討論。

四、議題四、午餐案例—午餐供應商

（一）問題情境—午餐供應商強行透過政治力進入校園

○○配菜公司想進入△△學校承包營養午餐食材，因其品質較差，在##縣口碑也較差，所以△△學校校長無意願更換原已合作的配菜公司或增加新配菜公司。

此一○○配菜公司在學期初拜訪校長多次，未得其門而入，校長並未賣帳，最後○○配菜公司商請議員出面。

校長礙於人情、威權及利害關係，最終答應讓○○配菜公司進入，由原本的配菜公司與○○配菜公司，每家一個月為原則，輪流提供生鮮食材。原本配菜公司負責人雖不滿意生意被分一杯羹，但也只得勉強不情願的接受。而輪到此一○○配菜公司之月份也時出狀況（菜統裡曾出現OK 蹦、未叫的菜自行更改、份量不確實...），學校午餐秘書亦頗有怨言。

（二）問題分析

##縣午餐是採用政府採購法第7條規定，供料分離方式辦理，由學校自行雇用廚工，公開徵選供料廠商。

△△學校針對營養午餐，未實施上網公開招標方式，也未上網公告徵選廠商。

校長曾有求於議員，若不賣面子可能會得罪。

學校午餐健康安全，自此必須嚴格把關。

明知不好卻無奈得接受。

（三）解決策略分析

1. 法規面：精熟政府採購法及相關法令。
2. 公共關係面：尋求外部資源，輾轉告訴老鄉長，此家廠商信用不好，校長不能拿師生健康開玩笑。
3. 管理面：訂明契約，先試用一學年，若違約超過幾次，下學年便不與其續約。
4. 實務面：辦理公開招標或區域聯合採購。
5. 倫理面：確實遵守公務人員倫理規範。

（四）成功經驗

○○國小成功經驗

上網公告徵選廠商，再組成評選小組評選出最佳廠商。以評選小組的評選結果為依據，並作為後盾，委婉轉達給關說的民代知情，如此順利杜絕同一家廠商進入該校。

○○國小成功經驗

依採購法辦理公開招標。

(五) 未解決的問題

1. 請神容易送神難，下學年如何不續約。
2. 食材供應品質把關，更需耗費心力。
3. 原本廠商可能在外面放話，對學校造成傷害。

(六) 行動研究及討論

1. 午餐聯合採購。
2. 依據政府採購法辦理聯合招標。
 - (1) 依據政府採購法第 22 條第 1 項第 9 款准用最有利標方式辦理，分三種：
 - a. 固定金額 b. 價格納入評比 c. 價格不納入評比。
 - (2) 依據政府採購法第 52 條第 1 項第 3 款適用最有利標方式辦理，分三種：
 - a. 固定金額 b. 價格納入評比 c. 價格不納入評比。
 - (3) 依據政府採購法第 52 條第 1 項第 4 款複數決標之方式採用最有利標之競標精神。
 - (4) 公告金額以下之採購，公開取得三家以上廠商之書面報價及企劃書，取最有利標之精神擇最符合需要者議價。

肆、研究心得

一、縣市長及民意代表對學校經費影響力最大。

二、西瓜學校 $\left\{ \begin{array}{l} \text{有關係} \rightarrow \text{有經費} \rightarrow \text{有建設} \\ \text{沒關係} \rightarrow \text{X} \rightarrow \text{X} \end{array} \right.$

三、因應民意代表關心學校事物之積極策略：

(一) 維護實質正義

實質正義，指決定的內容或行為的結果合乎法、理或正義。在面臨民意代表介入或關說校園採購案件的同時，校長及學校行政人員要秉持所作所為合乎法、理或正義，才能使學校有堅定的立場，維護學校的權利與執行公權力。

(二) 兼顧程序正義

程序正義指行政程序合乎正義的精神，即行政的決定過程合理，以確保做出來的決定合理，且經得起考驗，達到實質正義。學校行政方面兼顧程序正義，在面臨爭議

或紛爭的時候，才能使學校處於不敗的境地，也能保護學校形象與權益。

（三）懂得拒絕的藝術

「拒絕」是一種藝術，有些時候，我們本想拒絕，心裡很不樂意，但卻點了頭，礙於一時的情面，卻給自己留下長久的不快。所以，懂得「拒絕」，有利於提高我們的工作效率和生活質量。當別人對你有所希求而你辦不到時，你不得不拒絕他。拒絕是很難堪的，不得已要拒絕的時候，有下列「拒絕的藝術」以資參考：

1. 不要立刻就拒絕：立刻拒絕，會讓人覺得你是一個冷漠無情的人，甚至覺得你對他有成見。
2. 不要輕易地拒絕：有時候輕易地拒絕別人，會失去許多幫助別人，獲得友誼的機會。
3. 不要盛怒下拒絕：盛怒之下拒絕別人，容易在語言上傷害別人，讓人覺得你一點同情心都沒有。
4. 不要隨便地拒絕：太隨便地拒絕，別人會覺得你並不重視他，容易造成反感。
5. 不要無情地拒絕：無情地拒絕就是表情冷漠，語氣嚴峻，毫無通融的餘地，會令人很難堪，甚至反目成仇。
6. 不要傲慢地拒絕：一個盛氣凌人、態度傲慢不恭的人，任誰也不會喜歡親近他。何況當他有求於你，而你以傲慢的態度拒絕，別人更是不能接受。
7. 要能婉轉地拒絕：真正有不得已的苦衷時，如能委婉地說明，以婉轉的態度拒絕，別人還是會感動於你的誠懇。
8. 要有笑容的拒絕：拒絕的時候，要能面帶微笑，態度要莊重，讓別人感受到你對他的尊重、禮貌，就算被你拒絕了，也能欣然接受。
9. 要有代替的拒絕：你跟我要求的這一點我幫不上忙，我用另外一個方法來幫助你，這樣一來，他還是會很感謝你的。
10. 要有出路的拒絕：拒絕的同時，如果能提供其它的方法，幫他想出另外一條出路，實際上還是幫了他的忙。
11. 要有幫助的拒絕：也就是說你雖然拒絕了，但卻在其它方面給他一些幫助，這是一種慈悲而有智慧的拒絕。

人生是不斷地說服他人，以尋求合作；反過來也可以說，人生是不斷地遭到拒絕和拒絕他人。「答應與拒絕」總是在一念之間，運用智慧理性分析，大膽說「不」，或許就是下一次合作的開始。

伍、結語--校長VS政治：校長要收的七「千萬」政治處置哲學

- * 一千萬：千萬別因配合經費而窮忙
- * 二千萬：千萬要有心中一把尺
- * 三千萬：千萬要小心魔鬼潛藏的細節

- * 四千萬：千萬要知道拒絕的藝術
 - * 五千萬：千萬不要政治賭博
 - * 六千萬：千萬別成為箭靶
 - * 七千萬：千萬要平安退休
- ~ 與大家共勉之 ~