

教育研究集刊

第五十輯第四期 2004年12月 頁45-77

# 臺灣地區國小校長職位晉遷的性別分析

游美惠、柯伯昇

## 摘要

本研究以問卷調查所蒐集得來的現職國小校長生命過程婚育事件及職位晉遷等貫時性（longitudinal）資料為基礎，探討現職校長其擔任校長行政職與過往資歷之中擔任主任行政職的事件，分別是在何種狀態之下發生，是否受到婚育因素或其他照顧工作責任的影響？而「從老師到擔任主任」與「從主任到校長」所花費的時間，又有何性別差異？是否受到父權結構下「女性應該歸屬於私領域」的意識型態與相應而來的照顧工作所影響？個人本身是否有興趣擔任學校行政工作姑且不論，以貫時性資料為基礎，可以發現校長職業生涯發展的性別差異模式。

藉由本研究的探討，希望能進一步瞭解男校長與女校長生涯發展路徑與歷程之同與異，豐富教育行政領導的相關文獻，釐清教育體系之中的性別階層化問題，並進而提出政策的建議與改善之道。

關鍵詞：性別與生涯、性別差異、教師職位晉遷、國小校長

---

游美惠，國立高雄師範大學性別教育研究所副教授

柯伯昇，國立高雄應用科技大學財稅學系副教授

電子郵件為：meiyou@nknuc.nknu.edu.tw; psko@cc.kuas.edu.tw

投稿日期：2004年7月30日；修正日期：2004年10月1日；採用日期：2004年11月12日

# **Gender and Career Development: An Analysis of the Promotion of Elementary School Principals in Taiwan**

Mei-Hui You Po-Sheng Ko

## **Abstract**

This project explored the career paths of elementary school principals in Taiwan. According to previous research, elementary school teachers' careers tend to follow either teaching or administrative pathways. However, the number of women who become higher-level administrators and particularly principals is disproportionately low, given the total number of women employed in elementary schools. The clear implication is that there is a gender gap here. This project thus asked (1) whether there is indeed gender discrimination in the practice of promoting teachers to principals in Taiwan's elementary schools, and (2) what role is played here by factors related to female teachers' traditional domestic duties, such as marriage, childbearing, and the need to care for family members. Using the survey method and statistical analysis, the project's findings demonstrated a clear gender gap with regard to the "timing" of principals' earlier career paths: female principals tend to become high-level school administrators much later in life than male principals, and the causes of this phenomenon, in particular the domestic responsibility factor, were also investigated.

The researchers hope to increase the opportunities for women in educational management. However, further empirical research is first needed in order to understand

more precisely how the patriarchal power structure operates in this context. The findings of this project should therefore be useful as a foundation for further research.

**Keywords:** gender and career, gender differences, promotion, elementary school principals

---

Mei-Hui You, Associate Professor, Graduate Institute of Gender Education, National Kaohsiung Normal University

Po-Sheng Ko, Department of Public Finance and Taxation, National Kaohsiung University of Applied Sciences

E-mail: meiyon@nknuc.nknu.edu.tw; psko@cc.kuas.edu.tw

Manuscript received: July 30, 2004; Modified: Oct. 1, 2004; Accepted: Nov. 12, 2004

## 壹、前言

檢視一些跟校長領導與治校或是生涯發展的相關報導，我們可以發現到跟男校長有關的報導幾乎都未提及家庭照顧責任或是夫職與父職對其職位晉遷的影響，例如一則標題名為「36 歲劉鎮寧，高市最年輕的校長」的報導（〈星期人物〉，2003），我們見到這位校長因為自小家庭環境並不寬裕，而立志讀師專，也知道他到國小任教後，「許多前輩教師建議他，若想對教育發揮更大的影響力，就要繼續進修取得主任資格」，從報導之中我們還知道這位全高雄市最年輕的校長有許多傑出的工作表現，目前「還身兼三職」<sup>1</sup>；但是從這一整頁的報導文字之中，我們完全不知這位男性校長是否成婚或有無子女，而在他歷經教師、主任到校長的過程之中，是否曾經歷公私兩忙難以兼顧之困境。

但是，只要是報導女校長，特別是已婚的女校長，是否能「兼顧家庭」的報導在字裡行間就明顯的呈現出來。舉例來說，有一則報導訪問到一位督學同時也是前國小校長的張素貞女士，提及張校長當初是因為「先生有參加考試的計畫，於是邀太太一同準備考試，張校長抱著『陪考』的心情卻考上了校長的資格，原本無心之舉卻表現卓越，意外地成為臺北縣最年輕的校長，當年張校長三十二歲」（藍溪，2000）<sup>2</sup>。接下去的報導文字就提到：

張校長在事業上優異的表現，會不會成為影響家庭和諧的危機？張校長語重心長的說：家庭的和諧必須仰賴良好的溝通，再加上先生後來從國小進入國中、高中服務也尚稱順利，才不至於造成夫妻同在北縣的國小服務，「因常被比較」而影響到婚姻生活……。張校長回憶起初任校長時的景況，那是一段帶著兩個小孩一同趕火車的通勤歲月……。原本家庭與事業要兼

<sup>1</sup> 中山大學教育教育學程中心兼任講師、中山大學教育教育學程中心兼任實習指導教授、台東大學實習輔導處兼任實習指導教授

<sup>2</sup> 這類經驗常有所聞，不是研究者所知的唯一個案，在教育現場研究者多次聽聞女校長之所以成為女校長，是由於陪先生準備與應試而「無心插柳」所造成的非意圖結果。

顧就是一件不容易的事，張校長能在兩者之間取得一個良好的平衡，除了要感謝一直以來總是比別人多一點的幸運與自信之外，更要感謝先生在背後的支持……。（藍溪，2000: 85）

在賴佳敏、張德銳（2003: 31）討論一位女校長領導風格的論文之中也提到類似的例子：

敏敏校長也面對著一些身為女性的傳統要求，例如先生會開玩笑地說「我讓妳去當校長已經不錯了，當然不可以為了當校長不做家事……」，而且她也像一般母親一樣擔心孩子的功課……人們對於校長的傳統要求也是她不太願意承認自己是校長的原因。尤其是家長和學生不太能接受她下班後的角色轉變，因此，敏敏校長不在自己家附近的學校擔任校長。

女性主義教育社會學家 S. Acker 曾經編輯過一本專書《教師、性別與生涯》（*Teachers, Gender and Careers*），其中許多篇論文分別從制度設計與性別分工探討教師生涯發展中的性別意涵。在此書的導論章節中，開宗明義便指出身為教師的男性與女性無論是在所教授的學科、行政責任上，甚至是在日常的教學經驗之中，都有很大的差異存在（Acker, 1989: 1）。由以上的報導文字，也顯示出男、女校長的生命經驗似有頗大的差異，研究者認為其中的性別意涵值得做進一步的探討。

校園內教職員的性別分工及其中隱含的權力關係，是性別教育研究文獻長久以來關注的焦點之一（Apple, 1987; Kaufman, Westland, & Engvall, 1997; Ozga, 1993）。國內學者謝小苓（1995: 191-192）檢視臺灣婦女的教育處境，特別指出校園內教職員的性別分工，是學生日常觀察模仿與角色認取的對象，在中小學金字塔型的人事結構中，底層的職員和基層教師以女性為主，而上層的主任校長則大多為男性。潘慧玲與陳怡錚（2001）也曾運用性別分析的觀點檢視了傳統教師生涯研究的概念，漸漸我們可以發現到相關的知識與研究，不再是如過往只有呈現出傳統「男流」、「性別盲」的樣貌而已！

根據最近的統計資料顯示，國小女性校長的比例仍是偏低，只占所有小學校

長的 19.57%，對應到小學女性教師所占比例之高達 68.1%<sup>3</sup>，這中間的落差相當之大。小學教職的女性比例較男性高出甚多，一向就是我們用來說明職業的性別隔離之例證，另外值得留意的則是職務高低層級上的性別隔離：男性出任主管的機會大於女性，越高的層級，女性的相對人數也越少（洪瑞璇，2001；張苙雲，1989；張晉芬，1993；劉鳳英，2000）。

以上所呈現的性別比例失衡，只是橫剖面同時性的資料而已；在貫時性的部分，其實也有性別落差的現象。普遍說來，每一位女性校長「成為校長」（從教師到考上、擔任主任再到考上、擔任校長）所須的時間，也遠多於男性校長。男性校長在職業生涯的發展過程之中，大多和女校長一般同時經歷婚姻與為人父母等生命重大事件，但是對他們的生涯發展與職位晉遷卻影響較小，為什麼會這樣？

因此本研究以現職國小校長為研究對象，藉由蒐集得來的問卷資料進行統計分析——包括平均數差異分析與變異數分析，勾勒出小學教育工作者生涯晉遷的貫時性樣貌並探討其中的性別意涵。以本研究的問題意識脈絡而言，就是要探討個人特徵如學歷、年齡、年資、性別、婚育因素或其他照顧工作責任等因素，何者較容易或較可能影響一個教師擔任主任與升任校長。

相關研究發現（Grant, 1989: 40），很少有女性校長（與副校長）會在開始任教時就為自己規劃好清晰的生涯發展藍圖，有許多女校長提到她們跟多數的女人一般，希望有小孩，希望自己的人生規劃彈性一些。如同一位單親媽媽副校長所言，「在當時，我不會做過任何有意識的生涯決定，我只是在配合我的小孩的成長」，大多數女性教育工作者沒有為自己規劃好清晰的生涯發展藍圖，可謂「生涯的不主動發展」（career inactivity）；即使她們本人對行政工作有興趣，也難免會因此影響或延緩她們開始擔任行政職的時間。我們當然可以說：這是父權體制下性別意識型態運作之結果，但是具體的經驗資料欠缺，總是讓基礎研究與相應的改善措施無法發展出來。

---

<sup>3</sup> 女性校長與教師的比例，乃是根據 2003 年 12 月教育部網站資料 <http://www.edu.tw/statistics/> 整理推算而得。

關於教育體制中的性別差異及差異表象之下所蘊含的權力政治運作問題，本研究的探討擬再補充加入一項教育工作者的生命過程（life course）轉型（transitions）的性別差異面向：個人本身是否有興趣擔任學校行政工作姑且不論，而以貫時性資料為基礎，探討國小校長在教育職場之中經歷了多少工作年數之後，才達致目前的職位？個人的婚育因素是否影響其目標達成的時間歷程？而除了婚育因素之外，又有何因素影響職位變遷？其中是否有性別差異？而造成這些差異的社會成因為何？這是本研究所要深入探討的焦點問題。

## 貳、文獻探討

本研究從性別觀點來探討國小校長生涯晉遷問題，以下將分「教育工作、生涯發展與職位晉升」與「女性教育工作人員的多重角色扮演」兩方面來回顧評析相關文獻。

### 一、教育工作、生涯發展與職位晉升：性別差異與性別政治

生涯發展過程之中的性別議題，簡文英（2001）做過頗詳細的中西文獻回顧；而針對教育職場中的生涯發展的性別議題探討，近來也有許多本土的經驗研究陸續出爐。以下將分別從性別差異與性別權力運作的面向來作整理與評析。

在臺灣，小學的學校行政管理層級可以分為四級：校長（決策級）、主任（管理級）、組長（監督級）以及教職員（執行級），不論是派任制或遴選制，要當上校長，大抵都經歷過教師與主任的工作歷練，一般的教師由於沒有其他的升遷制度設計，所以其升遷模式常常也是由教師而組長而主任而校長（饒邦安，1991），如同高強華（1988）指出：「在社會現實情境下，教師心目中的『生涯發展』、『進步』、『成功』和『升遷』等，其實主要是指行政職位或權責的逐級提昇，由教師而組長而主任而校長」。然而，此種生涯發展歷程卻存在著性別意涵。根據李惠茹（2002）的研究，發現國中女教師無意或沒興趣接任學校行政工作，其實跟社會既有的僵化性別分工模式、學校體制的設計和家庭照顧責任都有關聯，而不僅僅是「個人」的意願或興趣因素而已。Schmuck 和 Schubert（1995: 285）針對美國

中小學女校長所作的研究，就曾在結論之中特別指出，許多女校長採用個人化的觀點（personalized view）來看待自己與他人的經驗，以至於無法透視性別因素如何在教育體系與文化之中扮演區隔與造成不平等的因素，而這也是許多社會學家一再強調在思索與探究社會現象時要避免的錯誤（例如 Johnson, 1997）。國內研究者張晉芬（2002: 104）在其探討性別與勞動的專文之中，也明白指出：「組織性別化不易從觀察得之，也不能由表面上中立的規則和程序看出」，所以要瞭解教育體系性別化操作的痕跡及其背後的父權意識型態，是需要進一步探索社會、家庭和工作場所之間的性別意識型態是如何複製與相互強化的。

根據吳珍梅（2003）的整理分析，發現過往有關教師生涯發展的理論與研究，常見的一項大缺失即是未將工作與家庭視為一互動系統，將教師性別視為變項，將工作與家庭視為對立，而探討教師在從事教職工作的歷程中，在工作承諾度（梁瑞安，1996）與投入程度、專業發展與生涯轉變情形（孫國華，1997；劉雅惠，1997）、職位升遷意願與心理需求、工作滿意或壓力（林靖芬，1999；李玉惠，1998）等各方面，是否有性別差異。這類研究通常是採用大樣本的調查研究，根據量化資料，取得不同性別團體之平均標準來呈現教師工作生涯與家庭生活的性別差異，卻未能將性別視為一個操弄權力的機制，將其所造成的資源分配不平等的衝突面向加以掌握並詳加探討。

事實上，所謂的性別權力運作，展現在女教師的職業生涯與專業發展上，根本不是傳統的「犧牲工作發展來成就家庭圓滿」，比較適切的描述應該是一種妥協權變、延長時間的發展方式，在工作與家庭之中設定不同的輕重緩急以追求並行的發展（吳珍梅，2003；邱秀祝，1999；師瓊璐，2000；陳昱儒，1996；陳怡錚，2000；劉鳳英，2000）。所以本研究便希望能捕捉其中細緻的面貌，勾勒出具體的生涯發展軌跡及其影響因素。據此，本研究就將蒐集個人生涯發展的貫時性資料，以瞭解女性教育工作者「妥協權變、延長時間的發展方式」造成何種具體的結果？其與男性同儕的生涯發展形貌又有何差異？

要特別說明的是，本研究並不是主張「當主任」或是「當校長」才是基層教師生涯發展的方向；事實上研究者認為「當主任」或是「當校長」並不必然適合每一個教育工作者，但是就如同一位男性儲備校長所言：「從沒有想過性別會在自



己的工作角色上產生影響，一些生命歷程的轉折處，總覺得它是那麼地順其自然，甚且是理所當然的踏上既定的方向。可是細細回顧成長的經驗，竟發覺男性角色好似生命的舵手，出現在每個需要選擇的路口上，隱隱的指引著我的人生旅程」；「一般社會大眾視為神聖、崇高的教育工作，對國小男老師來說，經常只是個『教書』的職業，是一個日復一日平淡無奇，找不到奮鬥目標的工作。如果有奮鬥、努力的目標的話，多半也只是朝主任、校長職務上的升遷，讓自己盡早跳離教師這個工作」（齊宗豫，2002：54，61）。所以有相當多的男性教育工作者便「不由自主」、「半推半就」或是「應眾人期待或要求」走上「行政路線」，如齊宗豫所言：「走在一條默默中早已為男性安排好的道路」，可能是會走得快一些、順一些；但是是否真的是由於校長的工作「吸引我、很有意義」<sup>4</sup>所以才在這個工作崗位上「安身立命」？相較於男校長的走上「行政之路」之順理成章，女校長似乎就是「特立獨行」或是「獨排眾議」才會「勇往直前」走上行政之路。這其中的差異，就是值得探索的性別議題。

S. K. Biklen 指出，「具有持續性與職位階梯性的傳統生涯觀並無法適用於女教師身上」；「生涯的成功可以是工作與家庭間的維持平衡，而非升遷的成就；生涯的承諾可表現於良好的教室教學，而非職業上的變動」（潘慧玲，2000：223-249）。研究者也同意如下的主張：行政志趣不見得適合每一個人，也不是生涯發展成功唯一的判準，教學的認真與投入本身，應當是相當值得肯定的生涯承諾的積極展現。

在一篇針對教師生涯所作文獻評析的專文中，潘慧玲與陳怡錚（2001：55）指出：如果以性別觀點來檢視教師生涯研究，我們不難發現大多數教師生涯研究不僅忽略了性別的差異，並且以刻板印象來解釋這些差異；她們針對教師生涯主題的本土經驗研究作了評析並指出：若是將女教師花較多心思管理學生視為「不

---

<sup>4</sup> 這是一位教書長達二十八年且備受家長、同事推崇的資深國小男老師接受訪談時所說的話：他肯定自己「我要作一個老師，我之所以留在這個工作崗位上，是因為這個工作吸引我、很有意義，我對孩子很在意，我的工作主要精髓所在是我跟孩子的關係」（黃志順，2002：66-70）。

成熟」的態度，而對男老師較熱衷於參與學校行政視為「成熟」的表現，卻沒有探究這些現象的社會結構因素，只是將差異歸因於教師的「性別」因素，這樣的觀點將不利於女性的生涯發展。此處所指教師的「性別」因素，就是一般研究者未能慎思將「性別」視為二元對立的男女差異所引起的偏差，事實上，「性別」應該被概念化成是一套動態的社會關係、是重要的社會結構面向、是生產與再製權力關係的影響因素，而唯有以此方式來分析性別現象，才能重構知識，發展理解與看待社會現實的新視野。

## 二、女性教育工作人員的多重角色扮演：教職、行政職與妻職、母職

過去已經有不少探討性別、勞動與工作（或就業）議題的相關研究，而針對婚育對女性就業的影響也一直是相關研究探討的焦點（張晉芬、黃玟娟，1997；劉梅君，1999）。許多婦女的就業工作都是被設計成以配合家務需求為主，或是以女性的家庭責任為由，將女性排除在某些職務之外，在教育體系之中的就業女性也難逃此境，不免也受到職務安排的性別差別待遇。

教育工作人員本身的多重角色扮演與其中所隱含的性別意涵，輒近逐漸受到研究的重視（Coleman, 1996; Eckman, 2004; Kochan, Spencer, & Mathews, 2000），研究者蒐集到較新的文獻，是一位專門研究女性教育領導者的西方學者 Eckman（2004）的研究，她分析角色衝突和角色承諾（role commitment）程度如何影響高中校長的工作滿意度，探究男女校長之經驗的異與同，結果發現在成就動機和工作進取態度上男女校長並無二致，婚姻其實才是影響生涯晉遷與成就動機的關鍵因素。現實的情形就是：已婚女校長們的確面對較多角色衝突的問題，以致她們嘗試等到孩子都長大成人或離家之後才出任校長；該研究的量化分析也證實妻職與母職的角色期待，確實對於女性教育工作者之追求領導位置影響重大，但男性校長則因為較關切金錢收入與財務狀況的問題，所以比其他女校長較早成為校長。由於 Eckman（2004）的研究跟本文的探究旨趣相近，因此她的研究結果幫助了研究者更加確定個人的性別角色態度、成就動機或是自我實現的個人願景等心理因素雖然會影響生涯規劃與發展模式，但是現實生活中需扮演的角色及相應而

來的責任或是衝突，更是不能輕忽。

另一方面，臺灣本土相關的經驗研究在數量上也逐漸累積，為數並不算少；但是要特別留意的是研究者所採取的分析觀點為何？是否將家庭與工作視為一互動系統來作分析？是否採取女性主義觀點，注意到性別作為一個權力機制如何影響到教職、行政職與妻職、母職等之角色扮演？吳珍梅（2003）曾經以系統與非系統觀點回顧國內教師工作與家庭的相關研究，發現會將家庭與工作視為一互動系統的研究遠遠少於非系統觀點的研究，這正反映出重要的知識論與方法論問題，不同的研究立場、研究方法與理論觀點，都會延伸影響到探討問題的方式與內容，甚至做出不適當的結論與建議。就像此處所言工作與家庭生活，在社會現實之中，本就非孤立分開的，卻是在研究設計與分析過程之中，罔顧現實的一分為二，而後做出類似女教師工作承諾度低、專業發展意願不高、生涯地圖不完整（Lyons, 1981）或生涯發展較易停滯或衰退（劉雅惠，1997）等結論。舉其中一個跟本研究最緊密關聯的研究為例，朱俊淇（2000）針對小學教師所做的生涯發展停滯期之研究，發現女教師出現的停滯期時機較男性早，且類型有別；女教師主要以家庭型停滯為主，男性教師則以工作型停滯及升遷型停滯為主。這樣的結論其實是「常識」，透過其研究並無法讓人更深入瞭解問題之所在，質性研究者在處理資料時所作的「分類」（typology），其用意在於能幫助對現象的瞭解，而前述男女二元分類的研究，好比畫蛇添足，無益知識之長進，當然也無法對男女教師在生涯發展部分的性別經驗作進一步的檢視。

在女性擔任行政職的部分，關於國小校長或主任的本土經驗研究，過去以「領導型式與特質」和「工作壓力與社會支持需求」主題居多（相關文獻整理與評析請參見潘慧玲、梁文蓁與陳宜宣，2000）。而其中關於女校長的研究部分，一些採用男流觀點的研究者常會建議：

國小女性教育同仁規劃專業生涯發展時，宜重視兼顧家庭角色的扮演與教育專業成長的需求；宜重視兼顧家庭角色的扮演與教育專業成長的需求；宜重視婚姻與家庭生活的品質，……要突破性別限制，主動建立社會支持網絡。（李玉惠，1998：1）

這便是女性主義研究者批判的「性別盲」現象。誠如謝小苓與楊佳羚（1999）所指出的：作者並沒有挑戰造成性別角色困擾的根源——傳統性別分工的窠臼及其社會文化的結構因素，於是所提的建議無法有效協助職業婦女克服困境，反而更加重了職業婦女在承受雙重負擔時所背負的「原罪感」。而且一直在探究女性校長的社會支持，也有將女性的家庭職責（如妻職、母職或其他家庭性別角色）置於優位之虞，一再探問是否其家人支持其擔任校長，是否也意謂著要先取得家人的支持，才是女性職位晉升生涯發展的基礎？潘慧玲（2000：226）為文批判早期社會學家筆下的女教師，就是在研究中「婚姻」攫取了所有的研究關注，彷彿所有的女教師都是已婚者；研究者認為如此之批判所言甚是，我們的研究雖然會在資料分析時探討婚育因素所造成之影響，但在解釋討論之時絕對會採取女性主義的觀點，不將婚姻視為人生的必然選擇，不將不婚或離婚者污名化，也絕對會留意這種「差異」的主體生活經驗。

另外，許孝麟（2002）的論文也有類似的問題：該研究訪談了三位先生同為國小校長的女性校長，而後分析肯定「女性校長行政參與歷程中，先生是最大的精神支柱」以及「夫妻同為擔任校長，是一種正向成長的發展歷程」；其中最大的問題是這個研究忽略了女性的主體性，妻子的角色成為先決的因素，如何能對女性校長的行政或領導內涵有實質的深入探討？事實上，「『女性』擔任『教職』（或是『學校行政職位』）」這其中潛藏著許多矛盾與衝突，國外的文獻也呈現出多樣且分歧的結論：例如 Spencer（1994）的研究發現女教師的家庭與工作很難分離，兩者相互掣肘；但是 Acker（1994）卻發現學校對女教師家庭生活的影響遠大於家庭因素對學校工作的影響。在本土的經驗研究方面，吳珍梅（2003）對國小教師所作的研究針對這中間的正、負向（都有的）影響加以詳細剖析；在這一方面的國外相關研究，研究者發現 Schmuck 和 Schubert（1995）針對美國西部中小學女性校長所作的研究也指出，女性校長雖然沒有意會到或是不認為自己經歷到工作要求與家庭角色間的衝突與不協調，但不代表這中間的矛盾與衝突就不存在；有兩個因素足以解釋這個現象：首先這是因為女校長本身融入於整個（男性中心的）主流的學校行政文化，她們不願意承認自己是弱勢者，否認自己身為女人會有何不利；其次，女校長之不認為自己會面臨到工作與家庭要兼顧之兩難處境，

是因為她們就和其他男性校長一般，不知道也沒有相關的知識去探知 (uninformed about) 教育政策或是學校的行政實務 (不管是有意圖或非意圖的) 就是在維繫性別不平等。

相關的研究文獻還有卯靜儒 (2002) 的發現：在臺灣，一般的基層小學女性教師通常不會認為在學校的系統之中有性別不平等，她們會說女性教師在學校是大多數，女性在學校是主流、占有優勢<sup>5</sup>，她們通常也滿意學校課程已經對兩性議題有了善意回應，唯獨在談到女性在家庭中的角色與處境之時，自身的經驗讓她們對於性別平等的議題有極大的衝突與矛盾產生，這其中的衝突與矛盾反映的是一個怎樣的性別社會結構？所以，家庭中的角色與處境如何影響教師的生涯抉擇，甚至是性別意識萌發，都是我們不能忽視的，在壓抑自我和解放自我之間的掙扎，其實正能夠探索性別權力的運作；而老師們從事教育工作的生涯抉擇 (career choice) 與發展，其實就是一項具體的反映例證。也就是說，男性的教育工作者與女性的教育工作者在「家庭—工作」之間的衝突矛盾問題如果真有不同 (不管是有程度的差異或是有問題形貌或性質的根本差別)，就需要做更細緻且深入的探究，以免讓個別的教育工作者一再獨自地承擔著相同的責任，何況這還是個艱鉅難解的困境。

此外，誠如潘慧玲、梁文蓁與陳宜宣 (2000：165) 等人所批判的：「以實徵數據來呈現女性校長的工作壓力及社會支持現況，無法讓人深入理解女性真實生活經驗的呈現與開展。例如當研究者獲得研究結論——校長執行『校長職責』時最常面臨工作壓力情境，卻未能更深入地去探討學校組織及教育行政組織結構對於女性校長執行職責的阻力與助力」，這就是類似研究最常犯的毛病——忽視了社會文化結構面的因素。本研究雖是以量化資料為主，但由於分析所採用的資料，與一般研究者慣用的橫剖面資料結構不同，所以在資料的解釋部分，研究者可以扣連到本研究的問題意識脈絡，來討論「擔任校長」事件發生的狀態和掌握這個事件發生所需的時間。

以上文獻回顧第一部分聚焦在從性別觀點討論生涯發展與職位晉遷的相關文

---

<sup>5</sup> 這當然是可以質疑的，多數未必會是優勢與主流；但一般的基層老師的確是如此想。

獻，第二部分則從性別角色之影響著眼，希望能藉此捕捉教育工作人員在公私領域工作職務、生活任務的面向上的性別差異，藉由如此的文獻探索，並配合研究者所蒐集得來的量化資料之分析，探討教育工作者身上所體現出來的社會結構性限制與個人能動性展現的辯證關係，特別是瞭解身在教育體系之中的行動者（在本研究中指的是從教師位置逐步晉升為校長），其生涯發展歷程之中性別因素（包含意識型態與制度性安排）和他／她個人生涯抉擇之間的互動影響。

## 參、研究方法

本研究是由研究者先擬定一份問卷形式的基本資料表作為蒐集資料的工具，在前導性的研究（pilot study）與預試過程完成之後，寄發修正過後的問卷<sup>6</sup>給所有臺灣省與北高兩市的國小校長。這份問卷（詳見附錄一）共分成四個部分，第一部分在瞭解填答者的個人基本資料，包括性別、出生年以及籍貫資料。第二部分在瞭解填答者的求學以及工作經歷，藉此蒐集填答者的學、經歷等基本（年）資料，特別是針對其中一些關鍵事件（如進修、取得學位或初任教師、主任、校長等職）發生的時間點。第三部分在瞭解填答者轉任主任與校長時的主觀意願強度<sup>7</sup>。第四部分則在瞭解填答者的婚育與家庭狀況，包括：1.何時結婚、離婚或喪偶的時間點；2.有幾個子女、分別為何年出生；3.填答者在「教師—主任—校長」的生涯發展過程中，是否曾經歷過（何時）自己患有身心疾病等突發狀況，以致於影響到自己的工作或生涯發展計畫？同時自我評估它的影響程度；4.填答者在「教師—主任—校長」的生涯發展過程中，是否因負有對子女、父母、親屬等的照顧工作責任而影響到自己的工作或生涯發展計畫？如果有，需要照顧的對象是

---

<sup>6</sup> 在定稿之前，研究者曾作過專家諮詢，邀請到兩位相關領域學者提供修正意見，另外也尋得一位 2003 年剛退休的校長以及一位任職超過十年的現職校長者試填並提出修改意見，以求將缺失降至最少。

<sup>7</sup> 研究者目前尚未針對這一部分進行資料分析，轉任主任與校長時的主觀意願強度如何影響職位晉升待日後再以專文進行探討。

誰、誰是主要照顧者（本人或是其他人）、照顧期間為何，同時自我評估它的影響程度。

研究者總共發出 2566<sup>8</sup>份問卷給直轄市立與縣市立小學的現職校長，結果回收 1517 份，其中有效問卷 1510 份<sup>9</sup>（女校長 348 份，占 23%；男校長 1162 份，占 77%），有效回收率為 59%<sup>10</sup>。

研究者透過編碼的過程將問卷的資料轉換成量化的資料，再將之整理歸納於相對應的變項裡，資料中所含變項名稱及其操作性定義與編碼規則請參閱附錄二。這些變項包含有次序測量（ordinal measure）的名義變項（nominal variable）、虛擬變項（dummy variable）與間斷變項（discrete variable）三種量化資料。次序測量的名義變項有：「學歷」，學歷越高則其對應的值越大；「需負照顧責任」，變項的值越大表示本人承擔照顧工作的責任就越多；「因自己有疾的影響程度」與「需負照顧責任的影響程度」，這兩個變項的值越大反應的是其影響自己晉遷意願或計畫的程度就越大。虛擬變項包含：「轉任主任」、「擔任校長」，1 代表在該年度晉升為主任或校長，0 則表示沒有；「性別」，1 代表女性，而 0 則代表男性；「婚姻」，1 代表在該年度已婚，而 0 則代表未婚狀態；至於「子女」、「父親」、「母親」、「配偶之父」、「配偶之母」、「配偶」等，1 則表示在該年度要負照顧責任的對象且認為該照顧責任有影響到自己的晉遷意願或計畫，0 則表無需對該對象付照顧責任或該照顧責任不影響自己的晉遷意願或計畫。至於間斷變項如「子女數」則是代表在該年度有多少子女，而「年齡」、「任教年數」、「主任年資」則是代表在該年度時的年齡、已任教年數與主任年資等會隨時間改變的時間變數。

<sup>8</sup> 91 學年度臺灣地區公私立小學共 2,627 所，因為國立小學與私立小學的校長聘任，不是如本研究設定的「由教師升任主任而升任校長」晉升模式，所以扣除國立小學 9 所，私立小學 25 所，同時扣除金門馬祖地區的 27 所學校，所以研究母群體有 2566 所小學。

<sup>9</sup> 無效問卷當中有五份為督學升任校長者（未曾擔任過主任一職），兩份則因填達不清，無法判初任主任與校長之年份資料。

<sup>10</sup> 問卷回收比例以女校長較高，現職國小校長的母體樣本中，女性校長的的比例只占有小學校長的 19.57%，而本研究回收的問卷有 23% 是由女校長所填答。

經由上述的資料處理後，所得的資料呈現的結構如附錄三所示，共得 1510 組個人之事件史年資料（總共有 33895 筆「人—年資料」<sup>11</sup>），為了分析現任校長在不同升遷階段時可能影響其升遷的個人特性（質）或家庭因素是否有性別差異，研究者將所得資料再分割與轉換整理為兩組，一組為升任主任時，另一組為升任校長時各 1510 筆個人橫斷面資料。每一組再依性別分為男性與女性兩群資料組後，對兩群的樣本資料作平均數差異與變異數差異的假設檢定，亦即分別作 t 檢定與 F 檢定。若由 t 檢定得知所討論的解釋變項於男、女兩群組間存有顯著差異時，則可推論這些可能影響升遷的解釋變項存在著性別差異。F 檢定可以推論這些可能影響升遷的解釋變項在男性與女性兩群組間是否存在個別差異、哪一組的個別差異較大。

## 肆、分析與討論

如上所述，研究者將 1510 組個人之事件史年資料分割與轉換整理為兩組（一組為升任主任時，另一組為升任校長時）各 1510 筆個人橫段面資料，試作統計分析如表 1 及表 2 所示。表 1 為現職校長「由教師升任主任」階段（以下簡稱升遷階段 I）的各項基本資料彙整分析，表 2 為「由主任升任校長」階段（以下簡稱升遷階段 II）的資料，經初步分析之後發現一些現象，值得作進一步的說明與分析。以下將先討論「由教師升任主任」升遷階段 I 的性別差異。

如表 1 所示，女性開始擔任主任時之平均年齡（34.43 歲）比男性（33.17 歲，其中大部分的男老師還包括 2 至 3 年的兵役）來得大，且所累積的任教年資（15.02 年）也比男性（13.45 年）多，這些皆達相當高的統計顯著水準；也就是說，男性比女性教育工作者平均較快（花較短時間）升任主任。

男性與女性由教師升任主任時，除了「學歷」、「婚姻」與「因自己有疾的影響程度」三個變項之外，其餘變項的 t 檢定皆達到顯著水準。亦即，研究者根據

---

<sup>11</sup> 每一受試者的「人—年資料」筆數不一，舉例來說編號 1 的校長有 23 筆資料，但另一位校長則可能有 25 筆或 30 筆。



資料所做的分析發現：男性與女性在年齡、任教年資、子女數及相關照顧工作的負擔與所造成的影響上都是有顯著的性別差異的。現職女校長在其升任主任前需承擔家庭照顧工作的責任平均比現職男校長的多，而因為需要承擔家庭照顧工作而影響升遷的程度亦較現職男校長所受到的影響為高。

表 1 現任校長由教師轉任主任時個人特性與影響升任因素

		擔任主任時					擔任主任前		
		年齡	學歷	任教年資	婚姻	子女數	因自己有疾的影響程度	需負照顧責任	需負照顧責任的影響程度
女性	平均數	34.43	1.57	15.02	0.932	2.05	0.06	0.43	0.49
	變異數	18.03	0.38	18.31	0.064	0.98	0.13	0.55	0.81
	(樣本數)	(347)	(340)	(347)	(338)	(340)	(343)	(344)	(343)
男性	平均數	33.17	1.54	13.45	0.928	1.92	0.04	0.18	0.22
	變異數	14.74	0.37	4.87	0.067	1.04	0.09	0.25	0.42
	(樣本數)	(1160)	(1141)	(1162)	(1142)	(1144)	(1151)	(1150)	(1151)
t 檢定 (P-value)		4.93 (0.00)	0.68 (0.25)	6.118 (0.00)	0.24 (0.41)	2.108 (0.018)	0.806 (0.210)	5.838 (0.000)	5.207 (0.000)
F 檢定 (P-value)		1.22 (0.009)	1.01 (0.48)	1.23 (0.007)	1.05 (0.300)	1.064 (0.244)	1.417 (0.000)	2.186 (0.000)	1.938 (0.000)

註：變數定義詳見附錄二；資料係由現任校長之人一年資料整理而成之個人的資料；回收的問卷中有些資料填寫人未寫或拒答的部分以遺漏資料處理；婚姻這個變項的平均值代表目前在婚姻狀況的比率。

另外，現職校長在其「教師—主任」生涯發展過程中因曾經歷過自己患有身心疾病等突發狀況，以致影響其工作或生涯發展計畫，女性受到比男性更大的影響，但其中的性別差異並不顯著；另外，女性開始擔任主任時之平均學歷與已婚的比率也比男性略高，但是並未達統計顯著水準。

由 F 檢定得知：男性與女性兩組在年齡、任教年資、自己的身心疾病狀況及相關照顧工作的負擔與所造成的影響在變異數方面亦有顯著的性別差異。要特別說明的是，女性在年齡、任教年資、因自己有疾的影響程度及相關照顧工作的負擔與所造成的影響等這些變項上的個別差異性，都比男性間的個別差異還要大，

可見男性的同質性較高。研究者推測是有些女性需負較多照顧責任，而有些則否，男性則似乎全都較無（少）照顧負擔。若回應以上的文獻從性別觀點加以分析，如此之現象：「個別女性之間的生涯模式發展差異性較大，個別男性之間的生涯發展模式則較同質、差異性較小」正是女性仍難擺脫私領域照顧者的角色束縛的例證。

至於升遷階段 II 的情形則是女性開始擔任校長時之平均年齡（43.31 歲）比男性（41.57 歲）來得大，且女性所累積的任教年資（23.91 年）也比男性（21.85 年）多<sup>12</sup>，女性所累積的主任年資（9.90 年）也比男性（9.38 年）多，這些皆達相當高的統計顯著水準（參見表 2）；也就是說，男性比女性平均較快（花較短時間）由主任升任校長。

表 2 現任校長由主任轉任校長時個人特性與影響升任因素

		擔任主任時						擔任主任前		
		年齡	學歷	任教年資	主任年資	婚姻	子女數	因自己有疾的影響程度	需負照顧責任	需負照顧責任的影響程度
女性	平均數	43.31	2.67	23.91	9.90	0.95	2.26	0.084	0.472	0.541
	變異數	20.22	0.59	21.40	8.55	0.05	0.79	0.212	0.593	0.848
	(樣本數)	(348)	(344)	(348)	(348)	(340)	(342)	(344)	(345)	(343)
男性	平均數	41.57	2.45	21.85	9.38	0.993	2.36	0.048	0.277	0.355
	變異數	19.69	0.65	20.19	7.74	0.007	0.61	0.109	0.373	0.651
	(樣本數)	(1160)	(1147)	(1162)	(1161)	(1142)	(1144)	(1151)	(1151)	(1151)
t 檢定		6.42	3.31	7.45	3.01	3.362	1.957	1.338	4.330	3.374
(P-value)		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.025)	(0.091)	(0.00)	(0.00)
F 檢定		1.03	1.10	1.06	1.10	7.690	1.277	1.941	1.587	1.303
(P-value)		(0.37)	(0.15)	(0.25)	(0.12)	(0.00)	(0.002)	(0.000)	(0.000)	(0.00)

註：變數定義請詳見附錄二；資料係由現任校長之人一年資料整理而成之個人的資料；本表比表 1 多一個變項「主任年資」。

<sup>12</sup> 同理，其中有許多的男老師還包括 2 至 3 年的兵役。

由主任升任校長時，除了因自己有疾的影響程度這個變項之外，其餘變項的 t 檢定皆達到顯著水準（如表 2 所示）。亦即男性與女性在年齡、學歷、任教年資、主任年資、婚姻、子女數及相關照顧工作的負擔與所造成的影響上都是有顯著的性別差異。其中只有婚姻與子女數的平均數是男高女低，其他的方面——包括年齡、學歷、任教年資、主任年資、相關照顧工作的負擔與所造成的影響上——都是女高男低。

除此之外，由 F 檢定得知：男性與女性兩組，婚姻、子女數、因自己有疾的影響程度及相關照顧工作的負擔與所造成的影響上之變異數是有顯著差異的；其中女性彼此之間的個別差異較大。而在年齡、學歷、任教年資與主任年資等方面，在變異數方面並無呈現顯著差異。

在年齡、任教年資與主任年資方面，女性開始擔任校長時的平均年齡普遍比男性年長也較為資深，這合乎研究者的預期。關於學歷方面，統計結果似乎反映出：女性若想擔任校長，高學歷是有所助益。至於子女數方面，由主任到升任校長的生涯發展階段，男性擁有較多的子女（男性校長平均擁有 2.36 個子女，而女性校長平均則有 2.26 個子女，從數字上看似乎沒有多出很多，但在統計上已達顯著差異），而女性有關照顧工作的負擔與相應造成的影響又較大（此兩項 t 檢定皆呈現相當高的顯著差異），這似乎可以推論女性除了學校的工作外，還要同時承擔較多的照顧工作，因此若有意想再升任校長時，可能就會在生兒育女方面做些「犧牲」，也就是說：若升任校長與生兒育女都是不錯的選擇、值得追求，但假設魚與熊掌不可兼得，所以必須有所取捨。其實這就是個存在於女性生涯發展過程中影響重大的性別議題。

此外，若再比較這兩個不同生涯發展階段的「需負照顧責任」以及「需負照顧責任的影響程度」的部分，可發現現職校長不分男女，都呈現增加的趨勢，但女性與男性之間的差距是縮短的。這可能反映出由主任升任至校長階段，因女主任需承擔照顧工作的責任降低或減輕，縮短了與男校長之間的差距；這樣的情形，依研究者的解釋：其實正反映了在不同的生命週期性別角色規範（如女性之為人妻、母）確實對男、女性造成不同的影響，有性別差異的現象存在。女性教育工作者由教師到升任主任的時期，常常是生命週期正值婚育所帶來的照顧責任最

為沉重的時期，而當由主任升任校長時期，通常子女已漸年長，以致在較無「後顧之憂」的情形之下，反而能更全心全力地發展生涯。從第 I 階段升任主任前女性、男性的任教年資平均差距為 1.57 年，到第 II 階段時升任校長前的女性、男性主任年資平均差距已縮短為 0.52 年，似乎可反映女性隨著不同的升遷階段已漸漸趕上男性升遷的速度了，惟從本研究的資料看來，男性在該兩階段的升遷上都仍較占優勢。同時值得一提的是，雖然女性在由主任升任至校長階段時，似乎需承擔照顧工作的責任減輕了，但從兩階段的 F 檢定結果都顯示女性彼此間的差異性仍然顯著地大於男性，此亦隱含在承擔照顧工作的責任與影響程度上，男性普遍都一樣較沒有受到影響，而女性則不然，有些人的處境似乎已經改善了，但有人仍因私領域照顧者角色的牽絆而有「後顧之憂」。

據此，我們可以進一步以此性別角色、照顧工作與職位晉升之間交互影響現象，分析社會結構性限制與個人能動性的辯證關係，瞭解身在教育體系之中的行動者，如本研究之中的現職校長，他們從教師位置逐步晉升為校長，在其生涯發展歷程之中，結構性（包含意識型態層面與制度性安排）的性別因素以不均等的程度、不盡相同的形式影響著他／她們個人的生涯抉擇。意識型態層面的因素，包括社會大眾（包含女人自己）仍普遍認同女人應該以家庭責任為優先考量、不能「太過」積極在生涯發展上「強求」，而男人則該以事業為重、娶妻來為自己打理一切以免除後顧之憂等角色期待與觀念，這類將女人與私領域緊密連結的性別意識型態，是造成本研究發現「不同的生命週期性別角色規範對男、女性造成不同的影響，而有性別差異現象」的重要因素之一。

制度性安排的方面，則可以關聯到國家與社會所提供的托育支持系統與福利措施來做探討。女性主義經濟學家 Nancy Folbre 在其探討照顧工作的專書之中曾經指出：統計資料顯示，即使婦女的工作時間並未因為身為人母而減少，她們的收入也很可能因為母職角色而降低，而且孩子越多就賺得越少；但男人的情形則相反，男人有了小孩之後，收入比較可能增加。這種兩性上的差異，主要是因為母親通常在照顧子女和家人方面付出較多，因此動搖了她們在職場上的地位，和男女生理上的差異比較無關（許慧如譯，2002：70）。為了將市場上看不見的手和照顧工作中看不見的心，兩者提昇到更平衡的狀態，Folbre 提出了幾點指導方針

值得我們深思：例如不要接受女性應該比男性更關心他人的說法，女性可能天生比較適合某些形式的照顧工作，如哺乳，但這正是男性必須在其他方面照顧工作上急起直追的原因（如換尿片）。她還認為讓女性負責主要的照顧工作，會比放縱男人還嚴重；因為如此一來就會將照顧工作和權力分開，並進一步降低照顧工作所得到的社會和經濟支援。所以要積極發展和強化對照顧工作者的回饋方式（許慧如譯，2002：316）。關聯到本研究的發現，女性校長的照顧者角色在其教育工作生涯發展過程中一直影響重大，形塑了她們和男性校長很不相同的生命經驗與發展軌跡，為什麼照顧別人反而是種懲罰？Nancy Folbre 指出照護工作的利益是很難衡量的，它不只嘉惠於直接接受照護的人，也會擴及整個社會。Eckman(2004)關於校長的研究，最後提供解決校長角色衝突的建議之一，也包括職場應制訂對家庭友善的政策（family-friendly workplace policies），以便讓校長們在專業角色與私領域的角色間求得平衡，所以我們不應忽略這個重要的面向。

## 伍、結論與建議

早在 1996 年，行政院教改審議委員會所委託進行的落實兩性平等教育專題研究報告之中，就將行政與決策人員的性別比例失衡列為改革項目之一：「女性教育行政人才應與各級女教師之比例相若，除應明定保障及鼓勵女性之政策外，各級教育主管甄試並應納入兩性平等教育理念之考察」（蘇芊玲、馬蕙蘭、彭婉如、吳嘉麗、張珩，1996）。但是研究者以為，除了在女性教育行政人員要求數量上的性別比例改善之外，貫時性的生涯晉遷面向也不能忽視。本研究即是針對現職國小男女校長的生命事件基本資料作統計分析，結果發現：

一、女性開始擔任主任時之平均年齡比男性來得大，且所累積的任教年資也比男性多，這些皆達相當高的統計顯著水準；也就是說，男性比女性教育工作者平均花較短時間升任主任。而由主任升任校長部分情形亦類似，無論是平均年齡、任教年資與主任年資，女性都高於男性，也就是女性花較多時間才由主任轉任校長。但是女性在年齡和任教年資上，在教師轉任主任階段個別差異較大，在主任轉任校長階段個別差異就不顯著了！

二、而在相關照顧工作的責任及其所造成的影響方面，在教師轉任主任的階段與主任轉任校長階段，情況都是：現職女校長所需承擔家庭照顧工作的責任平均比現職男校長多，而因為需要承擔家庭照顧工作而影響升遷的程度亦較現職男校長所受到的影響為高。而且相關照顧工作的負擔與所造成的影響等這些變項上都是女性的個別差異性大；個別女性之間的生涯模式發展差異性較大，個別男性之間的生涯發展模式則較同質，差異性較小，即使是位居校長職位的女性似乎也很難掙脫私領域照顧者的角色的枷鎖。

三、比較兩個不同生涯發展階段，從第 I 階段升任主任前，女性與男性的任教年資平均差距為 1.57 年，到第 II 階段時升任校長前的主任年資平均差距已縮短為 0.52 年，似乎可反映女性隨著不同的升遷階段已漸漸趕上男性升遷的速度，惟從本研究的資料看來，男性在該兩階段的升遷上都仍較占優勢。

四、比較兩個不同生涯發展階段的「需承擔照顧工作的責任」以及「照顧責任影響其升遷程度」的部分，可發現現職校長不分男女，都呈現照顧責任增加的趨勢，但女性與男性之間的差距是縮短的。研究者認為這反映了在不同的生命週期性別角色規範（如女性之為人妻、母）確實對男、女性造成不同的影響，婚育因素影響年輕女性的生涯發展頗大。而兩階段女性彼此間的差異性都顯著地大於男性，此亦隱含在承擔照顧工作的責任與影響程度上，男性普遍都一樣較沒有受到影響，而女性則異質性較高，有些人的處境似乎已經改善了，但有人仍因為照顧責任而有「後顧之憂」。

本研究針對所蒐集得來現職校長生命事件基本（年）資料做初步的統計分析，發現了以上具體的性別差異面貌，事實上其中所蘊含的性別權力關係仍有待細緻探討，本研究初步展現一個全貌的輪廓，未來希望能在量化分析與質性研究取向同時並進，累積更多經驗研究的成果，提供一些研究結果以資改善相關教育政策的制訂與教育行政制度的運作。根據以上的幾項發現，研究者認為跟照顧工作相關的責任負擔是影響教育人員職位晉升的關鍵因素之一，特別是對女性的影響尤其深遠。在過往相關中西文獻中，我們發現這類議題的探討由來已久（參見呂寶靜，1999；劉毓秀主編，1997；Wetterberg, 1998 等），但特別針對教育工作者（或是更具體的說，針對教育組織的領導者）的公私領域責任交互影響作探討者，尚

未發現有研究針對此主題作較鉅觀的描繪與探究。事實上，對照顧工作有較完善福利制度設計的北歐國家的經驗，也有一些可供借鏡之處：例如瑞典針對女性因為擔任母職或育兒工作導致職涯發展暫時中斷或受影響的因應措施，是「基本上鼓勵男性進入親職為政策目標，所以並不傾向給女性有不同的評估標準，……」

（游美惠、柯伯昇，2004: 108）；我們也不傾向建議要對男女教育工作者之職位升遷評鑑有不同的評斷標準，但是需要有一些減輕個人（特別是女性）照顧負擔的制度設計或福利支持方案（詳細資料請參閱呂寶靜，1999）。

另外，如同 Kochan、Spencer 和 Mathews（2000）、Eckman（2004）等許多研究者所強調的：我們不能讓（校長）個人老是在調整壓力、兼顧家庭工作與善用時間「追求平衡」（balancing everything）。回應當今「性別主流化」<sup>13</sup>（林芳玫，2002）的世界潮流，一個進步發展的國家，需要伴隨建立完善的照顧支持系統，當我們由資料之中探知了女性校長的「來時路」是如此艱辛行來，也許我們更該思索如何能讓私領域的照顧責任成為全民的責任，包括政府、組織、機關、團體以及不分性別的個人，都該合力承擔，以便社會的人力能更人盡其才的發揮功效，同時提昇國家的發展潛力。而另一方面，臺灣的「性別平等教育法」已經正式施行<sup>14</sup>，其中的「學習環境與資源」一章，明列教職員工之職前教育與培訓及教育行政主管人員之儲訓等課程，應納入性別平等教育之內容，研究者以為，當教育界的人事已逐漸達致性別平衡時（無論是人數性別比例相當或發展模式性別平權），其實就是性別教育潛在課程的最佳展現！

致謝：本文為國科會計畫（NSC92-2413-H017-012）的部分成果，特此致謝，同時感謝兩位匿名評審的修改建議，研究助理楊嘉宏、黃貞蓉、吳政仲的協助。

<sup>13</sup> 1995年9月聯合國第四屆世界婦女會議簽署了「北京宣言暨行動綱領」，其中揭示了「性別主流化」策略，強調一種「全面性」與「普遍性」的性別觀點運用，主張性別議題應跨越福利、貧窮、人身安全等議題，在所有公共政策的規劃之中以及資源的分配，都應有性別的考量。

<sup>14</sup> 「性別平等教育法」已經於2004年6月4日經立法院通過，同年6月23日經總統公布後正式施行。

## 參考文獻

- 卯靜儒（2002，5月）。從女性主義位置性的概念談女性教師的教學世界。載於國立高雄師範大學性別教育研究所主辦之「性別、知識與權力」研討會論文集 II（頁 267-276），高雄市。
- 朱俊淇（2000）。國民小學教師生涯發展停滯期之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 吳珍梅（2003）。國小女教師工作與家庭研究：女性主義觀點與沙圖象徵意涵分析。國立彰化師範大學輔導與諮商研究所博士論文，未出版，彰化。
- 呂寶靜（1999）。性別與家庭照顧：一個女性主義的觀點。載於王雅各（主編），性屬關係（上）（頁 101-134）。臺北：心理。
- 李玉惠（1998）。國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 林芳玫（2002）。性別主流化—進入性別發展的新紀元。婦女新知通訊，245，4-7。
- 林靖芬（1999）。臺北市國小女性教師生涯發展與工作滿意度之研究。臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 邱秀祝（1999）。國中女性教師性別角色之構成：十位女性教師之實踐經驗研究。政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 洪瑞璇（2001）。大學女性院長生命故事之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 星期人物（2003，11月24日）。國語日報，15版。
- 孫國華（1997）。國民中小學教師生涯發展與專業成長之研究。高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄。
- 師瓊璐（2000）。橫越生命的長河—三位國小女性教師的生命史研究。臺東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺東。
- 高強華（1988）。教師生涯因素發展及其影響因素之研究。國立臺灣師範大學教育研究所集刊，30，113-133。
- 張荳雲（1989）。行政組織內的個人事業生涯發展。中央研究院民族學研究所集刊，66，1-30。
- 張晉芬（1993）。企業組織中升遷機會的決定及員工的期望。中央研究院人文及社會科學集刊，6（1），206-225。



- 張晉芬（2002）。找回文化：勞動市場中制度與結構的性別化過程。《臺灣社會學刊》，29，97-125。
- 張晉芬、黃玟娟（1997）。兩性分工觀念下婚育對女性就業的影響。載於劉毓秀（主編），*女性、國家、照顧工作*（頁 227-251）。臺北：女書。
- 梁瑞安（1996）。國民中小學教師生涯承諾及其相關因素之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄。
- 許孝麟（2002）。女性校長行政參與歷程之探討—以彰化縣國民小學三位女性校長為例。載於教育部主辦，杏陵基金會承辦之「兩性平等教育」學術研討會論文集（頁 107-113），臺北。
- 許慧如（譯）（2002）。N. Folbre 著。心經濟·愛無價？（*The invisible heart: Economics and family values*）臺北：新新聞。
- 陳怡錚（2000）。國中女教師生涯之研究。國立臺灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 陳昱儒（1996）。工作與家庭：女性生活場域中的成就觀。國立臺灣大學心理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 游美惠、柯伯昇（2004）。從瑞典的育兒爸爸談起。《性別平等教育季刊》，27，105-108。
- 黃志順（2002）。沒有後悔的三十三歲？：一個國小男教師的性別意識自述。《兩性平等教育季刊》，17，66-70。
- 齊宗豫（2002）。男性 V. S. 國小教育工作：一段對生命經驗的探索歷程。《兩性平等教育季刊》，17，54-65。
- 劉梅君（1999）。性別與勞動。載於王雅各（主編），*性屬關係*（頁 253-304）。臺北：心理。
- 劉雅惠（1997）。國小教師生涯信念、生涯自我效應與生涯發展狀況相關之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 劉毓秀（主編）（1997）。*女性、國家、照顧工作*。臺北：女書。
- 劉鳳英（2000）。家庭、工作與女性主體：五位國小女性主任追尋自我的生命史研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 潘慧玲（2000）。性別視域的教師生涯。載於潘慧玲（主編），*教育議題的性別視野*（頁 223-250）。臺北：國立臺灣師範大學。
- 潘慧玲、梁文蕓、陳宜宣（2000）。臺灣近十年來教育領導碩博士論文分析：女性主義的觀點。《婦女與兩性學刊》，11，151-190。
- 潘慧玲、陳怡錚（2001）。教師生涯的再概念化。《教育研究月刊》，87，51-60。
- 賴佳敏、張德銳（2003）。「她的故事」——一位國小女校長領導風格之個案研究。《學校行政

雙月刊，26，16-34。

謝小苓（1995）。教育：從父權的複製到女性的解放。載於劉毓秀（主編），*臺灣婦女處境白皮書*（頁 182-218）。臺北：時報。

謝小苓、楊佳羚（1999，1月）。教育研究中的性別論述：十年來臺灣性別與教育的文獻回顧。論文發表於臺灣社會學會主辦之「跨世紀臺灣社會與社會學」研討會，臺北。

簡文英（2001）。生涯發展中的性別議題。*中等教育*，52（5），54-73。

藍溪（2000）。站在生涯規劃的轉折處訪新科督學，前實踐國小校長張素貞。*學校行政雙月刊*，9，84-86。

蘇芊玲、馬蕙蘭、彭婉如、吳嘉麗、張珏（1996）。*落實兩性平等教育報告*。行政院教育改革審議委員會委託專題研究報告 44。臺北市：行政院教育改革審議委員會。

饒邦安（1991）。*臺北市國小教師行政兼職與工作滿意之研究*。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

Acker, S. (1989). *Teachers, gender and careers*. New York: Falmer.

Acker, S. (1994). *Gendered education*. Buckingham, England: Open University Press.

Apple, M. W. (1987). Gendered teaching, gendered labor. In T. Popkewitz (Ed.), *Critical studies in teacher education* (pp. 57-83). New York: Falmer.

Coleman, M. (1996). Barriers to career progress for women in education: The perceptions of female head teachers. *Educational Research*, 38(3), 317-332.

Eckman, E. W. (2004). Similarities and difference in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366-387.

Grant, R. (1989). Women teachers' career pathways: Towards an alternative model of 'career'. In S. Acker (Ed.) *Teachers, gender and careers* (pp. 35-52). New York: Falmer.

Johnson, A. (1997). *The forest and the trees: Sociology as life, practice, and promise*. Philadelphia: Temple University Press.

Kaufman, R., Westland, C., & Engvall, R. (1997). The dichotomy between the concept of professionalism and the reality of sexism in teaching. *Journal of Teacher Education*, 48(2), 118-128.

Kochan, F., Spencer, W., & Mathews, J. (2000). Gender-based perceptions of the challenges, changes, and essential skills of the principalship. *Journal of School Leadership*, 10(3), 290-310.

Lyons, G. (1981). *Teacher careers and career perceptions*. Albany, NY: Delmar.

- Ozga, J. (1993). *Women in educational management*. Buckingham, England: Open University Press.
- Schmuck, P. A., & Schubert, J. (1995). Women principals' view on sex equity: Exploring issues of integration and information. In D. M. Dunlap & P. A. Schmuck (Eds.), *Women leading in education* (pp. 274-287). Albany, NY: State University of New York Press.
- Spencer, D. A. (1994). Sociology of teaching. In T. Husen & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International encyclopedia of education* (pp. 5607-5614). Oxford, England: Elsevier Science.
- Wetterberg, C. C. (1998). Equal or different? That's not the question: Women's political strategies in historical perspective. In D. Fehr, B. Rosenbeck, & A. G. Jonasdottir (Eds.), *Is there a Nordic feminism?* (pp. 21-43). London: UCL.

## 附錄一 現任校長生命事件史基本資料表

### 一、基本資料

1. 性別：男 女
2. 您是什麼時間出生的？ 民國\_\_\_\_\_年
3. 請問您父親的籍貫是？ 本省閩南人 本省客家人 大陸各省市  
原住民 其它（請說明\_\_\_\_\_）
4. 請問您母親的籍貫是？ 本省閩南人 本省客家人 大陸各省市  
原住民 其它（請說明\_\_\_\_\_）

### 二、求學與工作經歷

1. 求學經歷（請校長勾選各階段求學經歷並填寫各階段之起訖時間）

勾選	學歷別	起訖時間（年代）	現仍在就讀 （請勾選）	備註說明
	師範學校	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	師專（專科）	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	大學（學院）	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	四十學分班	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	碩士班	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	博士班	民國____年至民國____年	<input type="checkbox"/>	
	其他（請說明）：			

2. 工作資歷：（請校長參閱說明範例後塗劃各工作資歷階段之起訖時間於右下表）

範例：A 校長於民國 65 年 8 月初任一般教師至民國 75 年 7 月底，而於民國 75 年 8 月起轉任主任一職至民國 81 年 7 月為止，且自民國 81 年 8 月起擔任校長一職至今。則 A 校長之工作資歷則塗劃如下：

民國	教師	主任	校長
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			

### 三、轉任意願

1. 請問您由教師轉任主任當時，個人擔任主任的主觀意願是：

強 普通 不強

2. 請問您由主任報考校長資格當時，個人擔任校長的主觀意願是：

強 普通 不強

### 四、婚育與家庭狀況的基本資料

1. 請問您的婚姻狀況是：(若不只一次婚姻，請複選)

一直單身

已婚(請問您是什麼時間結婚的？民國 \_\_\_\_年迄今)

離婚(請問您該段婚姻的起訖時間？民國 \_\_\_\_年)

喪偶(請問您於何年結婚？民國 \_\_\_\_年，而何時喪偶？民國 \_\_\_\_年)

分居(請問您於何年結婚？民國 \_\_\_\_年，而從何時起分居？民國 \_\_\_\_年)

同居(請問您是什麼時候同居的？民國 \_\_\_\_年到民國 \_\_\_\_年)

其他補充說明：\_\_\_\_\_

2. 請問您是否育有子女？

否

是(請勾選填寫以下表格)

出生序	性別	出生年
老大	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	民國____年
老二	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	民國____年
老三	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	民國____年
老四	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	民國____年
領養(民國____年開始領養)	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	民國____年
其他補充說明		

3. 請問您在「教師—主任—校長」的生涯發展過程中，是否曾經歷過自己患有身心疾病等突發狀況，致影響您的工作或生涯發展計畫？

否

是（民國\_\_年\_\_月至民國\_\_年\_\_月；自我評估之影響程度：

大 中 小）

若不只發生一次，請補充說明：\_\_\_\_\_

4. 請問您在「教師—主任—校長」的生涯發展過程中，家裡有沒有不能獨自照顧自己日常生活的大人或小孩（被照顧者），如因為年邁或生病而不能自行上廁所、吃飯、洗澡、穿脫衣服、上下床等，致影響您的工作或生涯發展計畫，另主要的照顧責任是由您本人負責或由其他人負責？

否

是（請勾選填寫，可複選）

勾選	需被照顧者與您本人的關係？	誰是主要照顧者？	年代	自我評估之影響程度
	配偶	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	父親	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	母親	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	配偶之父	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	配偶之母	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	子女	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小
	其他 （例如其他親屬或是同一親屬患病不止一次的情形，請具體說明）：	<input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 其他人	民國__年至民國__年	<input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小

## 附錄二 變項及操作性定義與編碼<sup>a</sup>

變項	操作性定義
<b>依變項</b>	
轉任主任	在該年度是否晉升為主任，若是=1，否=0
擔任校長	在該年度是否晉升為校長，若是=1，否=0
<b>自變項</b>	
性別	男=0，女=1
年齡	至該年度時之年齡，為一隨時間改變之不連續變數
學歷	在該年度時之最高學歷，設定如下： 師範=0 就讀師專期間=0.5 師專=1 就讀大學期間=1.5 大學=2 就讀四十學分班期間=2.5 四十學分班=3 就讀碩士班期間=3.5 碩士=4 就讀博士班期間=4.5 博士=5 為一可隨時間改變之名義變數
婚姻	在該年度時為已婚狀態=1，若否=0，為一可隨時間改變之名義變數
子女數	在該年度時之子女總數，為一可隨時間改變之不連續變數
任教年數	在該年度時之任教年資，為一隨時間改變之不連續變數
主任年資	在該年度時所累積之主任年資，為一隨時間改變之不連續變數
因自己有疾的影響程度	在該年度時自己認為自己的身體（健康）狀況有影響到自己的晉升意願或計畫者，若影響程度大者=3，影響程度中者=2，影響程度小者=1，若無影響晉升者=0，為一可隨時間改變之名義變數
需負照顧責任	在該年度時自己認為家裡有親屬需照顧以致於影響到自己的晉升意願或計畫者，若是自己（本人）負責照顧者=2，由本人暨其他人同時照顧者=1.5，由其他人負責照顧=1，若無照顧責任者=0，為一可隨時間改變之名義變數
需負照顧責任的影響程度	在該年度時自己認為家裡有親屬需照顧以致於影響到自己的晉升意願或計畫者，若影響程度大者=3，影響程度中者=2，影響程度小者=1，無影響者=0，為一可隨時間改變之名義變數
子女	在該年度時自己認為子女的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0
父親	在該年度時自己認為父親的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0
母親	在該年度時自己認為母親的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0

變項	操作性定義
配偶之父	在該年度時自己認為配偶之父親的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0
配偶之母	在該年度時自己認為配偶之母親的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0
配偶	在該年度時自己認為配偶的身體（健康）狀況或需照護有影響到自己的晉升意願或計畫者=1，若無=0
其他重要事件 <sup>b</sup>	在該年度時自己認為該事件有影響到自己的晉升意願或計畫者，若影響程度大者=3，影響程度中者=2，影響程度小者=1，無影響者=0，為一可隨時間改變之名義變數

- a. 資料為在某年度時某位現任校長的相關資料描述，因此每位現任校長皆會有一組年資料，該組年編碼資料可描述該校長在其晉升過程中相關特性的歷史資料與變化情況。
- b. 舉凡填寫問卷者認為有其他可能影響到自己的晉升意願或計畫的事件存在，而本研究之問卷未名列者。

### 附錄三 編號為 1 之校長的個人事件史年資料

編號	性別	年齡	民國	學歷	任教年數	主任年資	轉任主任	擔任校長	婚姻	子女數	因自己 有疾的 影響程 度	需負照 顧責任 的程度	需負照 顧責任 的影響 程度	子女 <sup>a</sup>
1	1	21	68	1	1	0	0	.	0	0	0	0	0	0
1	1	22	69	1	2	0	0	.	0	0	0	0	0	0
1	1	23	70	1	3	0	0	.	0	0	0	0	0	0
1	1	24	71	1	4	0	0	.	0	0	0	0	0	0
1	1	25	72	1	5	0	0	.	1	0	0	0	0	0
1	1	26	73	1	6	0	0	.	1	1	0	2	2	1
1	1	27	74	1	7	0	0	.	1	1	0	2	2	1
1	1	28	75	1	8	0	0	.	1	1	0	2	2	1
1	1	29	76	1.5	9	0	0	.	1	2	0	2	2	1
1	1	30	77	1.5	10	0	0	.	1	2	0	2	2	1
1	1	31	78	1.5	11	0	0	.	1	2	0	2	2	1
1	1	32	79	1.5	12	0	1	.	1	2	0	2	2	1
1	1	33	80	2	13	1	.	0	1	2	0	2	2	1



編號	性別	年齡	民國	學歷	任教年數	主任年資	轉任主任	擔任校長	婚姻	子女數	因自己 有疾的 影響程 度	需負照 顧責任 程度	需負照 顧責任 的影響 程度	子女 <sup>a</sup>
1	1	34	81	2	14	2	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	35	82	2	15	3	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	36	83	2	16	4	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	37	84	2.5	17	5	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	38	85	2.5	18	6	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	39	86	2.5	19	7	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	40	87	2.5	20	8	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	41	88	3	21	9	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	42	89	3.5	22	10	.	0	1	3	0	2	2	1
1	1	43	90	3.5	23	11	.	1	1	3	0	2	2	1

a. 編號 1 校長之照顧對象只有子女，故其餘父親、母親、配偶之父、配偶之母以及配偶欄未在本表中列出。

說明：編號為 1 之校長為女性，民國 47 年生，於民國 68 年師專畢業後開始初任教師，當年 21 歲。該校長於民國 72 年結婚迄今，有三個小孩，分別於民國 73 年、民國 76 年與民國 81 年出生。該校長亦於民國 76 年至 80 年間進修學士學位，期間於民國 79 年轉任主任。之後，又於民國 84 年至 88 年間修讀四十學分班，嗣後並於民國 89 年至 91 年間修讀碩士學位，且在修讀碩士期間於民國 90 年擔任校長一職至今。該校長在其晉升的過程中並無經歷自己患有身心疾病等狀況，而影響到工作或生涯發展計畫。然而，該校長認為自民國 73 年起，她開始擔負照顧小孩的責任，而此一照顧責任對她的工作及生涯規劃造成影響，影響程度為中等。