

如何突破女性晉升之路的玻璃天花板？

【教育制度及政策研究中心研究員兼中心主任 劉秀曦】

壹、前言

高等教育機構領導者之所以重要，在於他們擁有決策和資源分配的權力。在全球致力於推動高教創新與性別平等的背景下，各國女性接受高等教育的機會與學術參與度確實已有長足進步；但值得注意的是，受到「玻璃天花板效應」(glass ceiling effect)的影響，女性在大學校院高階領導人才中代表性不足的問題仍然存在(劉秀曦, 2024)。所謂「玻璃天花板」係指女性在職業選擇和職務晉升過程中所面臨的各種困難和挑戰，其中「天花板」代表女性職涯向上攀升時所遇到的人為阻礙；「玻璃」則暗指這些阻礙大多是看不到或不明顯的。

為瞭解臺灣大學校院中高階領導者的性別分布情形，同時借鏡主要國家之改善策略，本文以國家教育研究院臺灣教育研究資訊網為資料搜尋範圍，就駐外單位所提供之各國作法進行整理和分析，期能提供主管機關和大學校院精進相關政策方案時參考。

貳、高等教育機構中女性高階領導者之代表性仍然不足

歐洲大學協會(European University Association, EUA)長期就會員國中女校長人數比率進行調查分析，發現儘管在2014年至2021年間，女校長占比呈現穩定上升，成長幅度超過70%。惟儘管如此，在協會所有大學院校成員中，女校長人數比率仍然不到五分之一(駐歐盟兼駐比利時代表處教育組, 2021a)。

再就臺灣情況觀之，表1為國內大學校院女學生、女教師與女校長人數占比和近十學年度變化趨勢。整體而言，無論是學生、教師或校長之女性比率，十年來都呈現成長趨勢，113學年度學士班女學生占比將近五成，碩士班女學生為47.6%，幾乎已達到性別平衡目標。

表 1

臺灣大學校院女性學生、教師及校長人數比率

單位：%

身分		103 學年度	113 學年度	增減
女性學生比率	學士班	49.7	49.4	-0.3
	碩士班	44.1	47.6	+3.5
	博士班	31.1	37.8	+6.7
女性教師比率	助理教授	39.1	40.8	+1.7
	副教授	32.0	38.6	+6.6
	教授	20.1	25.7	+5.6
女性校長比率	專科	14.3	16.7	+2.4
	學院	-	-	-
	大學	5.7	13.3	+7.6

資料來源：教育部統計處（2025a、2025b、2025c）。

但若進一步就不同層級進行檢視，則發現仍存在愈往高層發展，女學生和女教師人數比率愈低的管漏現象（leaky pipeline）。以 113 學年度為例，學士班中女性學生比率為 49.4%、碩士班 47.6%，博士班降至 37.8%。女教師方面也具有同樣情況，同一學年度助理教授中女性比率為 40.8%、副教授為 38.6%，教授則降為 25.7%。

歐洲大學協會報告書曾指出，女性在成為領導者過程中經常遭遇的瓶頸之一，即為能否獲得正教授職位，因為正教授被認為是擔任校長或副校長等高階職位的先決條件（駐歐盟兼駐比利時代表處教育組，2021a）。因此，臺灣女教授占比目前僅有 1/4 的情況，自然限縮女校長之人數與代表性。

由表 1 大學校長性別分布情形觀之，女校長比率雖由 103 學年度的 5.7% 提高到 113 學年度的 13.3%，十年來成長幅度達 7.6%；但相較於「消除對婦女一切形式歧視公約」（The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women, CEDAW）第 23 號一般性建議第 16 段¹中所指出的 30% 至 35% 臨界人數比率，可發現

¹ 「消除對婦女一切形式歧視公約」（The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women, CEDAW）第 23 號一般性建議第 16 段「研究發現，如果婦女參與的比率能達到 30% 至 35%（一般稱之為臨界人數），就會對政治方式和決定內容產生實際的影響，使政治生活充滿新的活力」（引自教育部，2023）。

仍有努力空間。

參、主要國家與國際組織之具體改進策略

史丹佛大學教授 Schiebinger (2025) 曾提出強化女性在高等教育領域代表性之三大策略，包括：1.修正數量 (Fix the Numbers)：致力於增加機構中女性和弱勢群體的人數；2.修正機構 (Fix the Institutions)：透過運作體制和組織文化的變革來促進職場的包容性與性別平等；3.修正知識 (Fix the Knowledge)：將性別平等意識融入研究設計中，藉此促進科學技術的卓越發展。

Schiebinger 強調前述三項策略具有協同作用，許多機構都試圖透過提高女性人數來縮小性別差距；但慢慢也發現除非同時推動機構變革和知識創新，否則將無法真正達成性別平等的目標。本文以前述三大策略為架構，歸納主要國家具體作法如下：

一、修正數量：增加女性和弱勢群體的人數和代表性

哈佛大學研究指出，少數群體要在團體中占有約 30% 的人數，才能擁有足夠的影響力。以加拿大為例，整體而言目前大學校長中女性約占 31%，剛達到推動改革所需的門檻。但研究人員也發現，約六成的女校長未能順利完成任期，另研究型大學中男性校長的比率仍高達 87%。基於此，加拿大學者 Julie Cafley 呼籲大學及董事會應要求人資部門和遴選委員會改進聘任程序，並透過更多研究來瞭解女性對於高階領導職位較不感興趣的原因，進而提出更有效的因應策略（駐加拿大代表處教育組，2021）。

另奧地利教育部施政優先目標之一，即包括增加女性在所有職位中的比率；但女性學術人員在升遷過程中，人數比率不斷下降仍是不爭的事實，尤其在教授和終身教授職位上更是明顯。有鑑於此，奧地利教育部近年積極透過與大學簽訂每三年一次的績效協議，商定大學必須在協議期間（2019 年到 2021 年，以及 2022 年到 2024 年）內達成女性在終身教授職位和教授職位中占有一定比率的量化目標（駐奧地利代表處教育組，2022）。

二、修正機構：推動運作體制及組織文化的正向變革

所謂的修正機構，係指透過大學或研究機構的結構性變革來促進性別平等

(Schiebinger, 2025)。但這不是一件容易的事，因歐洲大學協會報告書也指出，女性成為領導的另一個阻礙，在於機構成員普遍存在抗拒變革的心態（駐歐盟兼駐比利時代表處教育組，2021a）。

美國國家科學基金會（NSF）自 2001 年起推出「先進研究與創新」（ADVANCE）計畫，提供各大學申請競爭性經費補助，其目標之一即為支持大學改變體制和組織文化中的性別偏見。以密西根大學（University of Michigan）為例，該校在 ADVANCE 的經費支持下，規劃的促進聘僱和升遷過程中的性別平等策略如下（駐波士頓辦事處教育組，2019a、2019b）：

- （一）找出環境中的不平等之處：領導者要能先辨識出組問題點，才能針對問題加以改善，而這點通常女性領導者做的比較好，因多數男性較容易忽略性別方面的議題（駐波士頓辦事處教育組，2019a）。
- （二）培訓遴選委員會成員挑戰無意識偏見：要求委員會成員必須參與工作坊，討論評選過程中存在的無意識偏見，也鼓勵委員們互相質疑對方的評判標準（駐波士頓辦事處教育組，2019a）。
- （三）確保成為領導者的公平發展機會：每月定期舉行院內主管與新進教職人員的會面，除了協助他們度過艱難的第一年，也是一個能摒除性別差異、培養新進人員具備領導能力的方式（駐波士頓辦事處教育組，2019b）。
- （四）重新定義「優良」，認真看待不平等：傳統學術評鑑制度的設計可能奠基於男性主導的基礎上，所以大學在招募主管時，應要求候選人額外提出具包容性的策略計畫，據此評估其對於促進性別平等和多元化的潛力（駐波士頓辦事處教育組，2019b）。

三、修正知識：促進研究和創新領域中的性別平等

所謂的修正知識，係指透過將性別意識融入研究設計中，從而激發科技創新的卓越性（Schiebinger, 2025）。

早在 2003 年，歐盟委員會就呼籲由公共經費資助的研究計畫中應納入性別分析，藉此促進科學發現並增進社會公平。歐盟委員會近期對研究和創新領域計畫的改革，反映了歐洲在性別平等議題上的積極行動。歐盟執委會已經要求各成員國制定具體

計畫，推動研究和創新領域中的性別平等、多樣化和包容性。直到現在，歐盟執委會仍鼓勵研究組織積極透過性別平等計畫實施機構改革（駐歐盟兼駐比利時代表處教育組，2021b）。

具體而言，歐盟執委會在「展望 2020」（Horizon 2020）計畫中提供研究組織資金以落實這些計畫。波蘭格旦斯克大學即在此項計畫架構下提出子計畫，旨在觀察校園內男女執行創新研究發展計畫機會差異的研究，並設置性別平等監督單位。研究團隊預定完成的任務包括：擴大女性參與學校的決策及管理、任命性別平等監察使、為特定教職員群體進行公開教育訓練、監督校方以機會平等為前提辦理學術行政職務之進用及晉升（駐波蘭代表處教育組，2020）。

Schiebinger 於 2005 年提出性別化創新（Gendered Innovations, GI）的概念，意指「在基礎與應用研究的所有階段中納入生理性別與社會性別分析，以確保研究成果之卓越與品質」（Schiebinger & Schraudner, 2011）。歐盟執委會（European Commission）（2020）則定義為「善用生理性別、社會性別與交織性分析的創造力，能為科學研究及實驗設計帶來創新與新發現，帶來更多價值，並指引新的方向，提升研究品質，更重要的是讓社會上各性別主體皆能平等地受益於科學與技術成果」。

就我國情況觀之，行政院業於 2021 年 5 月修正函頒「性別平等政策綱領」，揭示六大政策目標作為我國性別平等政策推動的指導方針，其中第六項目標為「落實具性別觀點的環境、能源與科技發展」，推動策略之一是「將性別觀點納入科學研究、技術研發及通用設計，以回應不同性別者之多元需求，達到公平正義的資源分配，並創造社會的永續發展」。為推動該政策目標，以接軌國際科學研究及技術研發之性別化創新趨勢，國科會（2023）進一步擬定《科學研究及技術研發性別化創新操作指引》供相關人員參考。前揭指引適用範圍為國科會計畫之申請及執行者，並建議計畫相關人員於計畫構想階段即開始納入性別或多元分析，並於計畫規劃、執行及成果分析等各階段過程，皆考量性別（sex and gender）因素，期能有助於達成科學研究及技術研發成果更全面符合增進人類社會福祉之目的。

肆、結語

為了促進性別平等，許多國家政府和高等教育機構都已致力於提高女性在各個領域的參與程度和代表性，旨在消除性別歧視，創造更公平和諧的社會環境，常見

的措施包括訂定提升女性在高階領導職位中人數比率之績效指標等。

但由前文討論也發現，單純提升女性人數的策略，短期內雖有助於縮小性別差距；但若缺乏組織文化的變革與性平意識的融入，性別平等目標將難以真正落實。爰目前國際發展趨勢已轉為主張應同時推進「修正數量」、「修正機構」及「修正知識」三方面的措施，方能有效提高女性在高階領導職位上的參與及影響力，並建立具包容性與創新性的高教環境。

就臺灣大學校院高階領導人才性別分布情形觀之，近十年女性比率雖呈現穩定成長；但仍未達國際倡議的臨界標準（30%），尤其在正教授與校長等高階職位上更是如此。此種「玻璃天花板」不僅源自於社會對於女性性別角色的期待，也與組織內部隱藏的性別偏見有關。因此，本文最後參考國際經驗提出以下改進建議：

- 一、政府部門：可透過資料庫的建立，長期追蹤女性學術人員晉升情形，以及女性高階領導者之代表性。藉由重要資訊的持續蒐集、累積與分析，除能呈現國內性別平等策略的進展外，也可提供政策調整之證據基礎。
- 二、大學校院：在教職員聘任、評鑑、升等，以及領導職位遴選等程序中，宜納入性別平等核心指標，並推動檢視遴選委員與教職員生無意識偏見之培訓工作坊，藉此引導組織文化的轉型。
- 三、研究機構：國科會業於 2023 年公布《科學研究及技術研發性別化創新操作指引》。未來各機構在研究計畫之規劃、執行與成果分析等各階段，都可參考該指引所建議之性別化創新具體作法，思考性別和多元的差異是否會影響到計畫構思、進行及詮釋，藉此提升計畫品質，並達成透過科學研究及技術發展來增進人類社會福祉之目標。

參考文獻

國科會（2023）。科學研究及技術研發性別化創新操作指引。

<https://www.nstc.gov.tw/folksonomy/list/872694a2-2bd6-492e-bd13-8fd759f4a565?l=ch>

教育部統計處（2025a）。性別統計指標彙總性資料－學生（表 106-1 大學以上女性學生比率）。<https://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=DCD2BE18CFAF30D0>

教育部統計處（2025b）。性別統計指標彙總性資料－教職員（表 306-2 大專校院女性教師比率）。

<https://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=C1EE66D2D9BD36A5>

教育部統計處（2025c）。性別統計指標彙總性資料－教職員（表 307-3 大專校院女校長人數及比率）。

<https://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=C1EE66D2D9BD36A5>

劉秀曦（2024）。各國女性學術人才的性別隔離現象與因應策略。國家教育研究院電子報，246。

https://epaper.naer.edu.tw/edm?grp_no=2&edm_no=246&content_no=4185

駐加拿大代表處教育組（2021）。加拿大大學領導階層中性別平等問題的探討。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2058598

駐波士頓辦事處教育組（2019a）。工程學院半數領導職由女性擔任，這是怎麼辦到的？（上）。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2045067

駐波士頓辦事處教育組（2019b）。工程學院半數領導職由女性擔任，這是怎麼辦到的？（下）。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2045068

駐波蘭代表處教育組（2020）。波蘭格旦斯克大學進行性別平等研究。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2053440

駐奧地利代表處教育組（2022）。奧地利教育部要提高女性在大學學術和藝術人員比例。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059093

駐歐盟兼駐比利時代表處教育組（2021a）。歐洲大學協會最新數據：女性領導的大學數量顯著增加。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2055400

駐歐盟兼駐比利時代表處教育組（2021b）。歐盟「展望歐洲」計畫為促進性別平等考慮制定更嚴格規定。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。

https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2055253

European Commission. (2020). *Gendered innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/gendered-innovation-2-how-inclusive-analysis-contributes-research-and-innovation_en

Schiebinger, L. (2025). *What is gendered innovations?*

<https://genderedinnovations.stanford.edu/what-is-gendered-innovations.html>

Schiebinger, L., & Schraudner, M. (2011). Interdisciplinary approaches to achieving gendered innovations in science, medicine, and engineering. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 154-167.