

## 學校行政領導職位真的有「玻璃天花板」現象？

【教育制度及政策研究中心副研究員 林信志】

### 什麼是「玻璃天花板」現象？

所謂「玻璃天花板」現象在本文是指「對女性團體在晉升到高階行政領導職位的潛在限制或障礙，如同透明的玻璃天花板一樣，這個限制或障礙雖然不會明文規定（不會像一道厚實的水泥天花板一般），但卻如同隱形的限制或障礙，令女性團體難以突破。」

### 學校一開始的生態就是女校長少而男校長多嗎？

無論在國內外的性別平等研究中，女性在學校行政領導職位的「玻璃天花板」現象一直以來都是備受關注的議題。即使在OECD已開發會員國中，也發現中小學的學校職位存在不對等的性別分配現象，亦即女教師的比例相當高，但是女校長的比例卻相當低。但回溯歷史，學校一開始並非如此。例如美國在二十世紀初期，大部分的國中小校長都是女性，一直到了1930年代，才開始傾向於選擇男性作為校長。時至1950年代初期，女性在中小學的行政領導職位的主宰現象已明顯被男性取代。如今，因為國際性別主流化工作的推動，各國在學校行政領導職位的「玻璃天花板」現象紛紛開始進行相關檢討與改進，現今的美國中小學校長約52%是男性，48%是女性，已較為平衡，但觀之亞洲與我們最鄰近的日本和韓國，日本女性校長僅約6%，韓國僅約13%，由此可見男性校長一職在這兩國社會中的權威地位，也足見日、韓兩國的女性在學校行政領導職位的「玻璃天花板」現象是可能存在的。

觀之我國，依據教育部統計處104至108學年國民中小學教職員人數統計，專任教師女、男比例約為7:3，表示在學校從事教育工作仍大部分是女性，然而到學校主任這一領導職位時，女男比例約為5:5，就感覺男性的主導地位漸漸出現，而到校長這一職位，女男比例更反轉達到3:7，顯示我國女性在國中小行政領導職位存在性別失衡情形，雖不似日、韓兩國嚴重，但學校行政領導職位的「玻璃天花板」現象確實可能存在。

### 女性真的比較不願意擔任學校行政領導職位嗎？

要解答這個複雜的問題，我們可以由近五年的國家教育研究院國中小候用校長與候用主任儲訓人數的女、男比例來分析。什麼是候用校長及主任呢？就是參加各縣市國民中、小學校長、主任甄選合格，經儲訓期滿成績考核及格而獲得證書者，就可以分別取得參加校長遴選或受聘主任之資格，也就是擁有校長或主任的資格，但尚未正

式擔任此職位者。由圖1可知，女性候用校長的比例一直是遠低於男性，但至少也有逐步增長的趨勢，表示願意從事校長職務的女性有持續成長。可惜至109年女性儲訓校長比例又突然下降至二成六，推測可能原因是年金改革，造成退休校長減少，各縣市招考候用校長名額下降，而甄選時，在較少名額的情況下傾向錄取男性候用校長。

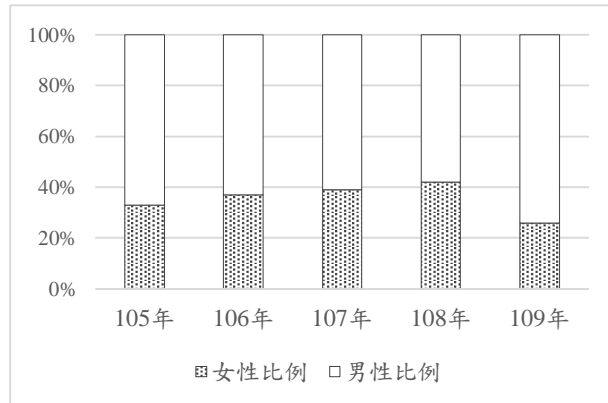


圖 1、105 至 109 年國中小候用校長男女性別百分比

再檢視近五年候用主任儲訓人數的男女比例（圖2），發現女性國中候用主任五年來逐步增長至五成七，而女性國小候用主任亦在108年度達到五成八的比例，皆表示願意從事國中小主任職務的女性有增長的態勢。

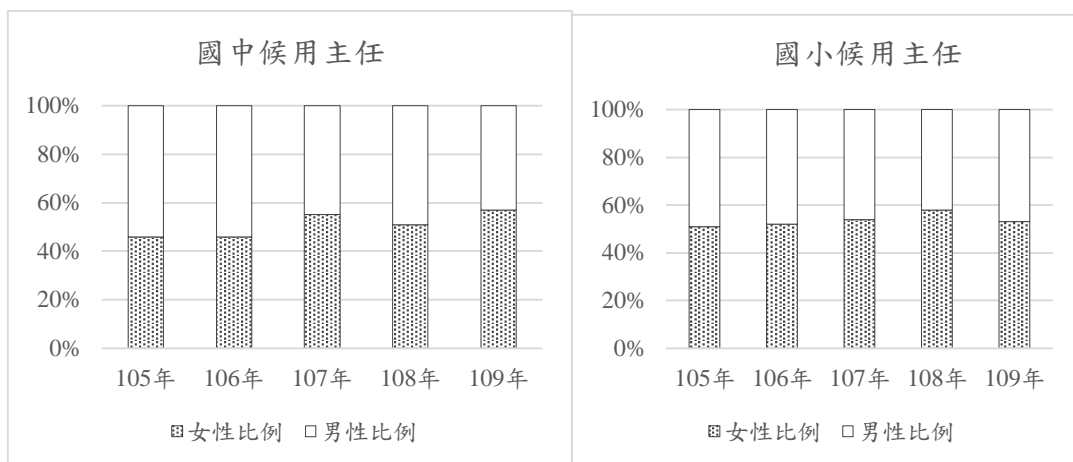


圖 2 105 至 109 年國中小候用主任男女性別比例

綜上，近年來女性雖然在學校行政領導職位的追求意願上是增長的，但是相較男性，多數卻無法順利在進一步成為校長，其可能原因受限於女性需要照顧家庭，以及校長有任期制須定期輪調，形成生涯決定困難。但也有一種迷思是：女性在領導能力上相對不如男性，因此在競爭過程中相對容易被淘汰。關於這點迷思，將在以下段落中繼續討論。

## 女性在學校行政領導職能的表現上真的不如男性嗎？

為了解開上述的迷思，本研究將 109 年度國中小女、男候用校長儲訓時的各項評量成績進行差異性統計分析比較，結果發現在各項評量上，不論是案例分析團體作業、校務精進計畫個人作業、紙筆學科測驗、學習省思、領導才能觀察、實作評量等，國中小女、男候用校長的表現是沒有差異的。如此是不是就能證明男性與女性的領導職能表現並沒有差異？可能還不夠，因為有人可能會質疑候用校長已是經過各縣市嚴格篩選，能夠考上的，彼此間能力可能就差異不大。

為消除此疑慮，我們繼續檢視候用主任的表現，將 109 年度國中女、男候用主任儲訓時的各項評量成績進行差異性統計分析比較，結果同樣發現在各項評量上，不論是案例分析團體作業、教務計畫撰寫個人作業、紙筆學科測驗、學習省思、領導才能觀察、實作評量等，國中小女、男候用主任的表現亦是沒有差異的。

### 結語：我國學校行政領導職位確實存在「玻璃天花板」現象

由本院儲訓班的內部評量資料，證明了女、男候用校長及主任在領導職能的表現上沒有差異，而且也發現近五年以來有志從事領導職務的女性有增長的趨勢。但為何近年來即使在性別主流工作的驅動下，我國男性、女性在校長職位始終維持性別失衡情形呢？可見在校長遴選及甄選端，女性「玻璃天花板」的情形確實存在，亦即女性沒辦法晉升到更高的領導職位並非是因為他們的能力或經驗不夠，或是不想要其職位，而是組織似乎設下一層障礙，潛在地認為女性領導能力不如男性，抑或是女性應該為了家庭而放棄追求更高的領導職務，原因在於身處越高的職位，就越難兼顧家庭，許多女性教育工作者受男主外、女主內的傳統家庭結構影響，甚至會因此選擇成就另一半。職是之故，未來學校如何打破「玻璃天花板」的偏見，鼓勵、協助與輔導有志從事行政領導職務的女性，不受偏見阻礙而公平順利地走向自己生涯理想的領導職位，是值得持續關注與努力的課題。

### 資料來源

林信志(2020)。國中小行政領導職位與職能之性別平等分析研究報告。國家教育研究院。