

教育研究集刊

第五十輯第四期 2004年12月 頁79-113

# 高等教育行政體系裡的性別視域 ——大學女性院長之研究

洪瑞璇

摘要

無論中外，大學多半呈現性別比例不均的非對稱團體，且職階越高性別比例差異越懸殊，儼然成為男性中心工作環境。此工作場域裡屬少數的女性院長在領導男性多數時，往往會遇到許多困境。為探求並呈現大學女教授更多元的聲音與經驗，本文以女性院長為研究參與者，生命故事為研究方法，以瞭解在不均等的性別結構下、男性主導的行政體系裡，女性院長的生涯歷程，並分為家庭責任、同儕文化、行政晉升等面向加以探討。本文發現，三位院長之生命故事具個殊脈絡，但其所遇的結構壓迫卻相同；婚姻家庭中，結構壓力同時作用在兩性身上；行政晉升上，守門員的性別觀點是其生涯關鍵的重要影響因素；進入行政體系後，由於行政體系男性化，故性別角色異例與男性行政文化便成其共同困擾；而在此行政環境裡，人脈與同儕網絡雖不易建立，但老女孩網絡卻是其重要支持力量；最後，應用陰柔特質於行政領導是三位院長共同的特色。

關鍵詞：大學女性院長、生命故事、高等教育行政

---

洪瑞璇，國立臺灣師範大學教育學系博士班研究生

電子郵件為：[rashine0518@yahoo.com.tw](mailto:rashine0518@yahoo.com.tw)

投稿日期：2004年7月27日；修正日期：2004年10月1日；採用日期：2004年11月12日

# **The Administrative Gender Horizon in Higher Education: A Study of Female University Deans**

Jai-Hsuan Hung

## **Abstract**

In Taiwan and abroad, gender inequality has long existed in universities. In both faculties and administrations, men have commonly been in the majority and women in the minority. The higher the rank or position, the greater the disparity between the percentage of men and women holding it. Female deans in these male-dominated working environments face numerous problems and obstacles. This research project used the life-story interviews of female deans as a way to understand their career paths in male-centered universities. These women's career-paths were analyzed in terms of three factors: family responsibility, peer culture, and administrative advancement. The project discovered that, even though their life stories were quite different, three female deans faced the same forms of structural oppression. The findings suggest that while in their marriages both husband and wife suffered the same pressure from the social structure, when it came to administrative advancement there was a clear gender gap. After the deans became involved in the administrative system, the all-male or "old-buddy" administrative culture became a common problem. While it was thought to be very difficult to build social connections and networks in the male-dominated work environment, project participants thought that an alternative "old-girl" network

was the best solution. Furthermore, as far as the capacity for leadership is concerned, it was concluded that an administrator with female characteristics may finally be just as effective as one with male characteristics.

Keywords: university female deans, life story, higher education administration

---

Jai-Hsuan Hung, Doctoral Student, Department of Education, National Taiwan Normal University

E-mail: [rashine0518@yahoo.com.tw](mailto:rashine0518@yahoo.com.tw)

Manuscript received: July 27, 2004; Modified: Oct. 1, 2004; Accepted: Nov. 12, 2004

## 壹、前言

Acker (1994: 125) 曾說：「若女性會在某領域獲得成功，那就是在大學裡」，因為大學獨立自主的工作特性，賦予其許多彈性空間。然而 Acker (1994: 135-136) 統計 1991 至 1992 年英國大學校院教授，發現男女教育人員（教授、資深講師、講師）人數比為 4.89：1，其中男女教授的人數比為 20.74：1。根據我國教育部統計，92 學年度大學校院男女教育人員（教授、副教授、助理教授、講師、其他教師）人數比為 2.19：1，其中男女教授的比為 5.74：1（教育部，2004）。由此可知，不論中外大學，女性教育人員皆屬少數，且職階越高女性人數越少。研究亦顯示，女教授在任用、職階、薪資、地位、職位晉升等實際面向多處劣勢（周祝瑛，1999：66；Bernard, 1974；Simeone, 1987: 31-32），往往得付出較多心力才能得到相同的晉升機會或待遇。探其原因，可發現教授職務雖已制度化、法令化，卻仍有許多潛在因素使公平制度產生不同結果：包含女性須擔負較大的家庭照顧責任、身處性別比例不均的「非對稱團體」（skewed group）（Kanter, 1977: 208-209）工作環境，以及對女性不太友善的同儕文化等。再者，大學教師生涯除教學與研究外，還有傳統即屬男性支配的行政工作，對此女教授往往必須面對許多阻撓才能得其門而入，特別是學院院長職務，對女性院長而言，其所帶來的挑戰往往要比榮譽來得顯著。

關於大學院長的相關研究國外已相當豐富，研究方法也呈現多元。以「院長」為標題、「女性」為關鍵字查詢到 1980 年以來的 38 篇研究，其中量化研究為質性研究的兩倍，以女性為研究參與者的有 16 篇，探討焦點十分廣泛，如院長角色、生涯、領導、專業化、權力等。整體而言，研究趨勢逐漸以質性研究、訪談方法為主，其中以傳記或歷史研究最多，而晚近也有以生命史為研究方法之論文出現。相較國外研究的多元豐富，國內對大學院長的研究尚付之闕如，僅有關於大學教授的研究（例如徐宗國（1995）、周祝瑛（1998）與高淑娟（1998））。有鑑於此，本文以女性院長為研究參與者，除探討造成上述性別差異的潛在因素外，並瞭解其生涯歷程中所經歷的事件、挑戰與解決策略，以提供國內相關研究一初步探索。

在方法上，為了讓一向靜默的女性的聲音有機會被聽見、被分析，本文採生

命故事 (life story) 研究法，因其著重生命歷程中某些事件、生涯或轉捩點的探討，是理解女性工作與生活的良好方法 (Walby, 1991: 167, 185)。希望藉生命故事訪談呈現女性聲音、探究女性院長職業生涯的困境、阻撓與榮耀，尋求同時嘉惠兩性的高等教育行政環境。而依據文獻探討以及生命故事訪談過程中不斷歸納所得，聚焦於家庭責任、同儕文化、行政晉升等面向。

## 貳、文獻探討

專業工作強調企圖心的表現，然而受傳統文化侷限，已婚女性常花費許多心力於家務與母職，往往無法同時扮演好專業角色。工作與家庭常以一種「拉鋸戰」的形式存在，女性則在其中疲於奔命。Cosser (1974: 4-11) 便以「貪婪機構」(greedy institution) 一詞形容需要成員全部精力、完整忠實照顧的社會團體，如家庭之於婦女。除了家庭，學術研究場域也同樣是個貪婪機構，因為大學講求成就地位 (achieved status)，其取得在於從事研究與出版著作，兩者均需投注大量時間與精力。因此，女教授面臨的是兩個貪婪機構 (家庭與大學) 的無限度索求。然而，貪婪機構的成員多屬自願承諾，故許多女教授並不考慮在其中擇一，而期許自己兼顧兩者，因此必須比男性付出更多以求取平衡。有人將之視為挑戰，有人卻因此失去平衡。對此問題，社會學家稱之為「角色衝突」(role conflict) (Acker, 1994: 126)，但如此「微觀」的歸因，卻忽略「鉅觀結構」的問題：社會文化理所當然地期待女性需以家庭為重或兼顧家庭工作，卻鮮少考慮將家務歸諸女性的假設前提是否適當。

### 一、婚姻家庭對大學工作的影響

許多研究 (周祝瑛, 1998; 徐宗國, 1995; 郭騰淵, 1991; Simeone, 1987) 指出，婚姻對女性職業發展常造成負面影響<sup>1</sup>，對男性而言卻是優勢，因其背後有

---

<sup>1</sup> 雖然高淑娟 (1998: 70, 82) 對國內公私立大學 393 位男女教授的研究指出，已婚與未婚女教授的工作投入程度並未達顯著差異，但細究其平均數，已婚女教授的工

位家庭主婦支持，可以毫無掛礙地在工作上力求表現。但女性不僅缺乏此支援系統，還需扮演丈夫背後的支持者。此情形就女教授而言亦如是。Simeone (1987: 121) 與周祝瑛 (1998: 42) 皆認為，婚姻對男教授而言是嘉惠，對女教授則多為不利。A. O. Rorty 的研究也顯示，家庭照顧占去女教授極多時間，影響學術研究，還失去與同儕交流的機會，或無法追求更長遠的計畫 (Simeone, 1987: 124)。然而，家庭雖常是負擔，卻也帶來重要的精神慰藉，女性常能從家庭中得到情感滿足 (Coser, 1974: 90)。於是「工作成就感」與「家庭情感滿足」看似矛盾的兩者，正說明了女性面對工作和家庭兩個貪婪機構時，何以自願地對其承諾，也凸顯女性面臨雙趨衝突 (approach-approach conflict) 時難以抉擇、徘徊與掙扎的心境。

配偶的職業與價值觀亦是影響女性工作發展的因素。丈夫的工作常被認為比家中任何人的工作都重要，有些女性甚而放棄自己的職業，造成雇主對女性的不穩定抱持保留態度，也難給予重任或肯定。女性的職業生涯常受制於丈夫，但若夫妻從事性質相同的專業工作，丈夫的職業對女性而言卻是助益。F. S. Hall 與 D. T. Hall 探討雙薪夫妻的研究顯示，從事相同專業工作的夫妻容易成功 (Silverstone & Ward, 1980: 216)，因不僅可分享工作心得，更可彌補女性缺少諮詢者或得不到同儕意見的缺憾。Alexander (1980) 的研究發現，大學女性院長較少有諮詢者，也較少有行政支援，成為女教授遠離行政的原因。若丈夫也是同一領域，則可隨時提供意見，將有益於職業發展。此外，Simeone (1987: 127) 指出，平衡婚姻和職業的因素之一是夫妻雙方的性別觀，若兩者均能以有別於傳統的價值觀看待性別角色，並致力於家庭結構的再整合，則女性在工作上將有較大的表現空間，而丈夫觀念的翻轉與否是重要關鍵。

## 二、大學工作環境

大學中的非正式網絡是獲得社會資源、政策訊息與學術交流的重要管道，女

---

作投入程度仍比未婚者稍低。因此，雖然目前婚姻已不再成為女性職業生涯的絕對阻礙，但仍有所影響 (Hantrais, 1990: 109)。

性卻常被排拒在此社交圈外（周祝瑛，1998：43；Epstein, 1970）。此乃因大學呈現「男性體系」（buddy system），而非正式網絡也常以「老男孩網絡」（old-boy network）（Simeone, 1987: 84; Theodore, 1986: 30）為主，具強烈的內部連結與排他性，故男性有較多著作出版，較多機會進入高層行政職務，以及較廣泛的社交圈，使其在專業領域中獲得較高評價與福利（周祝瑛，1998：39-41）。反觀女教授，可發現其常獨自研究、出版，學術工作的孤立無援和研究產量較少是其未能加入同儕網絡之果。Acker（1994: 128）認為，大學中屬少數的女教授既是隱而不顯，卻又引人注目；女性常被排拒在非正式網絡外，而另一方面又因與團體中多數人不同，而被獨立討論。J. Bernard 將女教授因無法融入同儕的孤單、失落，稱之為女性「角色異例」（role anomalies）所帶來的孤單（Simeone, 1987: 78），他認為性別是女性最顯著的特徵。如 Simeone（1987: 81）研究中，有位女教授即驚訝地察覺「性別」是別人看待她的主要視鏡，男性慣用「女教授」的稱謂或思維模式，來區分自己與其不同，而女性卻不分性別地看待自己為「教授」。如此截然不同的世界觀，導致許多男性對女性扮演傳統角色或社會功能感到安心，一旦女性逾越之，便會感到不安、不願接受，而後者就是男性眼中的性別角色異例。

其次，在女性晉升層面上，Acker（1994: 136）自 1991 至 1992 年間於英國的調查，與我國 92 學年度大學校院統計（教育部，2004）均顯示，女性多密集於較低階層。此外，Theodore（1986: 59）的研究顯示，6%的女教授對行政工作具意願卻不抱期望，因為深知性別因素將使其難以在行政科層中占一席之地，或僅是擔任「副…」、「助理…」等職務，產生「權力女傭」（handmaidens to power）的現象。在男性多數的行政環境裡，加上老男孩網絡的排他性，女性要獲得支持確實非常困難。Morrison、White 與 Van 等人（1992: 13-14）以「玻璃天花板」（glass ceiling）概念，形容阻隔在女性與成功之間的障礙。即使女性打破這層限制，卻發現還有「玻璃牆」（glass wall）（David & Woodward, 1998: 14）將之隔絕至管理核心之外，而築牆蓋頂的多是傳統文化、家庭束縛、行政文化及老男孩網絡！

除結構阻撓外，缺乏生涯計畫也是女性難以晉升的原因。Jacobs（1986）對大學女性行政者的研究發現，其行政職位的獲得途徑均為「偶然症候群」（plucking

syndrome)，亦即非計畫的。這與慣為生涯做長期詳盡計畫、有步驟施行，並視其為成功不二法門的男性有很大的不同 (Arfken, 1984: 84)。女性的計畫常會隨家庭計畫的改變而調整，因此不但容易被認為是不認真、不安定，也會缺乏動機追求更長遠目標。

另外，研究顯示雖然諮詢者對院長職位不可或缺 (Gorenflo, 1999; Pando, 1993)，但普遍缺少角色模範，諮詢者，仍是女性院長的最大困難 (Tribuzio, 2000)，並使其職業生涯落入躊躇困境，處於被動或停滯狀態。Fenske (1986) 指出，幕僚多與本身性別相同，因此女性網絡的建立對女教授生涯發展極為重要，不僅可使女性主管得到諮詢與協助，對新進者而言，也是提供角色模範與生涯規劃諮詢的重要機制。在西方，已成立許多此類非正式網絡，即「老女孩網絡」(old-girl network)，扮演著學術分享、專業支援、增加政策影響及心理與社會支持的功能，如美國大學女性教授協會 (the American Association of University Women)、高等教育資源服務 (the Higher Educational Identification Program) 等；針對女性院長，美國也於 1922 年成立全國女性院長協會 (the National Association of Deans of Women)；而臺灣亦於 1993 年成立跨校院的女性學學會。

然而，並非所有老女孩網絡都可發揮最大功能。有些人認為加入女性網絡將更彰顯性別的不同，且易被視為激進份子，因此無加入意願；又或者學科領域不同，女性網絡未必能提供實質幫助。因此，女性網絡常未能發揮如男性網絡般緊密連結、相互幫助的功能 (Simeone, 1987: 94)。除同儕網絡外，前輩 (sponsors) 與門徒 (protoges) 間的網絡也相當重要，提供了角色模範與諮詢功能，亦建立起前輩的專業地位。研究指出，有門徒的教授其職位及學術排名通常較高 (Simeone, 1987: 101-102, 113)。但是，女性得到此網絡幫助的機會比男性少，因資深女教授原本即少，女性常無法得到女前輩的提攜；或認為男性名氣較大、較有實質影響，於是尋求男前輩幫助，但又可能因為男教授常認為女性資質不如男性，再加上性別尷尬，常不願提攜之。基於種種原因，女教授要在大學中得到支援，確實不容易。

## 參、研究設計

### 一、研究參與者

本文之研究參與者為大學中曾任或現任院長的女性教授——夏荷、沈梅與方晴。<sup>2</sup>

夏荷已婚，育有子女。任教於耕雲大學藝術領域，職業生涯歷經助教、講師、副教授、教授、系主任、所長與院長職務。耕雲大學及其行政體系是個由男性主導的工作場域，特別在她的年代，大學校園男性為主的情形更是明顯。沈梅已婚，育有子女，其丈夫也在學術界工作，在她的生命故事裡，家庭情感支持占有相當份量。她是文森大學 A 學院<sup>3</sup>教授，學術生涯歷經研究機構研究員、文森大學教授、所長與院長。沈梅因身為女性主管及從事性別議題研究，常難以融入文森男性居多的行政體系，再加上 A 學院處邊陲地位，使她的行政生涯面臨許多挑戰。方晴亦已婚，育有子女，她的丈夫也是大學教授，時常一同討論工作。方晴曾在美國私人企業工作，爾後才回台任教，她在中軒大學理工農醫領域擔任教授。中軒大學及理工農醫領域學院均是以男性居多，呈現明顯的行政體系男性化。在中軒，方晴曾任教授、系主任及院長職務。

### 二、生命故事研究取向

生命故事屬敘事研究（narrative research）之一，常與生命史（life history）、口述歷史（oral history）、自傳（autobiography）、傳記（biography）等混淆，其實這些不同的研究形式均可稱為敘事研究。敘事（narrative）指的是會話或例子，用來連結一系列發生的事（Lieblich, Mashiach, & Zilber, 1998: 2），人們常藉由敘事來組織經驗成為有意義的事件組合；而敘事研究即為以敘事題材為研究資料。在敘事研究下，發展了各種不同的研究方法，其中最易與生命故事混淆的就是生命

<sup>2</sup> 文中的人名與大學名均為化名。

<sup>3</sup> 由於沈梅希望模糊學院名稱，所以本文中均以 A 學院代表沈梅所服務的學院。

史。生命史關注的是人類生命完整的呈現，以及生命歷程和其所反映的社會、文化、制度、歷史。生命故事與生命史常是異名同義，但生命史多呈現個人完整一生，而生命故事僅著重生命歷程中某些故事、事件、生涯或轉捩點，並強調要將故事置於當時的社會文化脈絡中分析，視其所處文化價值與傳統如何影響生命的循環發展。訪談中，敘說者可以其最舒服的形式（詩詞隱喻、直接陳述……）說故事，將其生命歷程中的重大事件呈現出來（Angrosino, 1989: 3; Atkinson, 1998: 5, 8; Creswell, 1998: 49），而研究者則以自己的主觀意識、視鏡來詮釋這些敘事題材。這種故事型態的呈現讓我們能更清楚瞭解個人在群體中的角色與生命發展歷程，更重要的是，可以發現他是如何看待自己並重構生命歷程？如何呈現或選擇什麼事件敘說？除此之外，還可將這些生命故事的獨特觀點與寶貴經驗提供給讀者。

### 三、生命故事訪談與分析

本文採生命故事研究取向，以訪談為蒐集資料的方法。

#### （一）進行訪談

訪談之前，參照 Jacobs、Armitage 與 Anderson 為探究女性議題所列出的主題（黃瑞琴，1994：125-128），加以文獻分析所得結果，設計一開放、非結構的訪談指引，並以錄音器材及照片等工具輔助研究。每位研究參與者訪談一至三次，共有三小時四十分至六小時不等，之後仍以電話訪問補充訪談內容不甚清楚之處，並作成電訪札記。

訪談進行時並非依訪談指引逐一提及，而是開放其暢所欲言，給予最大的發言空間，自由地開始故事、選擇事件、方向或深度，並協助其深入探討事件的深層意義。另外，生命故事訪談常觸及敘說者內心深處的情感，此時我仍保持聆聽角色，讓敘說者有充足的時間自我調適，並重視每個沉默背後的意涵。

#### （二）資料分析與撰寫

本文採「整體—內容」（holistic-content）<sup>4</sup>的敘事分析法，以整體文本和脈

---

<sup>4</sup> 「整體」乃相對於「分類」，後者指依據焦點問題分析；前者則將個體生命故事視

絡來分析故事之個別部分。其步驟有五：1.重複閱讀文本；2.對個案原始、整體的想法放入寫作中；3.決定焦點或主題；4.以色彩標示不同主題；5.保持追蹤故事之發展（Lieblich, Mashiach, & Zilber, 1998: 62-63）。

另外，為尊重敘說者的隱私，將欲隱藏的語料以「……」示之，並在之後以「（）」補充說明，並儘量保留口語資料，以真實呈現受訪者的生命故事，不足處方以「（）」補充。

## 肆、結果分析

### 一、夏荷與耕雲大學

男人都喜歡撒嬌的女人，強勢女人男人不喜歡……所以我從來都不做女強人……我是強在內心。  
～引自夏荷訪談

#### （一）原生家庭影響行政理念

夏荷出生於藝術世家，家庭教育的薰陶使她也走上藝術之路。家庭不僅影響她的工作選擇，也影響了她的行政理念。在訪談中，我發現夏荷談到她的處事原則與態度時，必定會提到這些觀點都是受到父母傳統、保守教育的影響，特別是在性別角色觀念的培養上。父母是兒童性別角色社會化歷程中最早、也是最重要的影響因素（Richmond-Abbott, 1992: 67），夏荷即深深內化母親根深蒂固的傳統性別觀念。她認為唯有二分化的性別角色扮演才能維持社會秩序，至於中性特質是不被接受的。

---

為一整體，將文本置於敘述脈絡中理解，目的在瞭解個體從以前到現在的發展情形。而「內容」是相對於「形式」，後者關注的是事件的確實情形，發生了什麼事、原因、有誰參與；而前者的目的則在於藉由詢問故事的意義或其中的某段故事來獲取內容，以傳達敘說者展現的個人特色或動機。因此「整體－內容」分析運用的是一個完整個人的生命故事，並聚焦於其所呈現的內容上，而當所用的是故事裡的個別部分時，仍依據整體敘事文本或故事脈絡來分析部分的意義（Lieblich, Mashiach, & Zilber, 1998: 12-15）。

男女有別，……男人婆……男人不欣賞。……男人就是男人，……一個陽剛，一個陰柔。(夏荷 2001/2/13-3)

更重要的是，夏荷認為此種性別角色扮演較容易在男性為多數的大學工作場域中被接受。她發現女性要溫柔、要「低姿勢」(夏荷 2001/2/13-4)才能被正視，並得以避免「女強人」的標籤而遭排拒。如此一來，更強化了她男女有別的性別觀點。但同時她也明白過於「陰柔特質」<sup>5</sup>的表現會被視為麻煩人物。這箇中如何拿捏？夏荷認為「剛中帶柔、柔中帶剛，並有『格』」(夏荷 2001/2/13-3)是其自我期許與行事原則。

相較於男性，女性的「發聲」往往需要多重思慮設計，才能避免隱而不顯或引人注目。性別對女性常是難以跨越的鴻溝，如夏荷，必須從家庭教育、社會文化及工作場域文化的相互碰撞中，尋求一套得以跨越鴻溝的生存法則。而這個「格」是既要內斂鋒芒又得識時務：夏荷母親認為女孩子鋒芒畢露必會受傷，所以「女孩子不要太表現自己。……(才能)不受到傷害，女孩子很容易在外面受到傷害。」(夏荷 2001/2/13-9)。兩性的人生規劃時常不同，社會往往期許男性獨當一面，而女性卻常要內斂鋒芒，其理由多是「柔弱女性無法承擔社會現實打擊」。此種假意識 (false consciousness) 企圖藉由教育女性是軟弱、膽怯的，而築高各種權力與專業門檻。然而，如此內斂鋒芒的夏荷在面對院長職務本欲推卻時，卻因父親而改變了。父親要她識抬舉、識時務，雖然不能鋒芒太露，但也「不能不給面子」(夏荷 2001/2/13-9)。因此，在這種既得內斂鋒芒，又不能不給面子的家庭教育

<sup>5</sup> 本文以「陰柔特質」一詞取代「女性特質」，此乃因「女性特質」一詞容易使讀者誤解性別特質為一生物性或本質上的特質。個體的性別特質並非先天的、與生俱來的或生物決定論的，而是後天社會建構下的產物，亦即並非僅有女性才有女性(陰柔)特質，亦非所有女性皆具女性(陰柔)特質。個體性別特質的擁有乃為後天環境與教育之果，且大多數人的性別特質均是介於此兩者之間，呈現一「續譜」(continuum)的發展態勢。故，為避免誤解，本文以「陰柔特質」與「陽剛特質」，來取代「女性特質」與「男性特質」的描述。在此，所謂「陰柔特質」概指溫和、柔順、注重人際關係、分享、和諧、傾聽……等，而「陽剛特質」則為剛強、勇敢、勇於挑戰、具企圖心……等。

下，夏荷的職業生涯就像是偶然症候群，機會只能從天而降的被動獲得或給予。

此外，夏荷還將家的概念衍伸到工作上，把整個系院視為大家庭，認為以家和萬事興為前提才能政通人和。為了達到這個目的，她凡事均以他人為優先考量，自己則在其次，就像小時候媽媽要她「讓哥哥、讓弟弟」（夏荷 2001/2/13-11）一樣。於是，笑稱自己是「童養媳」的夏荷，練就了一套善體人意的特質。

哪個老師……眼睛眨一眨……我都知道他在想什麼。……我就順了他。（夏荷 2001/2/13-68）

敏感體貼究竟是女性先天的特質，抑或社會期許而學來的？在夏荷身上，我看到了家庭教育、社會結構的社會化痕跡，並形塑其獨特的行政理念，使她在男性行政體系中遊刃有餘。

## （二）婚姻家庭與工作間的多重角色

他說「我像柴契爾夫人的先生，我以老婆為榮」。（夏荷 2001/2/13-29）

面對夏荷的事業成就，不盡如意的胡安——夏荷丈夫，並不因此失衡，反而給予她掌聲。維持雙薪家庭和諧的因素之一，是雙方都能重新看待性別角色，並相互協調、體諒（Simeone, 1987: 127）。胡安不僅是夏荷的精神支持，亦樂於肩負家務與小孩照養，無疑是她職業生涯上的重要推手。且當夏荷遇到挫折時，胡安的安慰往往能讓她再展笑顏。大學女性院長常缺少諮詢者，但若丈夫從事相同專業工作，則可提供重要諮詢（Silverstone & Ward, 1980: 216），雖然胡安與夏荷非屬同一行業，但他仍常扮演夏荷重要的諮詢者與傾訴者角色。

而夏荷對於這個「柴契爾夫人的先生」則是完全尊重與包容，還有深厚的情感。因此，當她面對家庭與工作時，選擇多重角色的轉換來平衡兩者。夏荷接任系主任與院長職務時，「男主內、女主外」成了生活寫照，雖然胡安從未固執於男尊女卑、傳統性別分工觀念，但是卻也無法完全擺脫所謂的「男性尊嚴」。

後來……牢騷就出來了，「是啊，……妳是院長，妳講的都對」哇！我一聽，這……就是他……潛伏在心裡的（委屈）。（夏荷 2001/2/13-35）

於是夏荷從不把學校職位帶回家，回到家立即變換角色成爲一位平凡的家庭主婦。且爲了讓胡安有一家之主的尊嚴，她將薪水全數交給丈夫，甚至還會處處裝傻。她認爲家庭永遠比工作重要，特別是對女人而言，家庭的安妥是她努力工作的前提。

我一回到家……角色就換了。……我就是人家的媽媽、人家的老婆、人家的女兒。(夏荷 2001/2/13-35)

我還是以家爲重……這一點對女人很重要。(夏荷 2001/2/13-7)

已婚婦女的婚姻仿若是她第二個職業，她從一個工作場所轉到另一個，工作時應付上司的要求，回家後轉而應付丈夫及子女的需求（陳惠玲譯，1989：77）。反觀事業成功的男性少有角色轉換的顧慮，毋須爲自己的高成就而擔心妻子的感受，而妻子也不會感到委屈，反而視爲理所當然。社會結構同時對兩性施以沈重的社會壓力，一旦未符應角色期待，就像行爲有了偏差一樣，得重新尋找平衡點「矯正」偏差，以減緩來自各方的社會壓力。

### (三) 夏荷的生涯發展與行政生活

夏荷把她在耕雲服務的生涯歸因於機緣，我問她爲何不曾規劃生涯，她說因爲「媽媽……說『女孩子不要老是拋頭露面……』」（夏荷 2001/2/13-70），所以並不覺得需要有什麼目標或規劃，就是水到渠成而已。一般人都認爲工作對女人比對男人較不具重要性，因爲支撐家庭是男人的角色（俞智敏、陳光達、陳素梅、張君玫譯，1995：171）而非女人；且傳統社會教育男孩長大後期望工作，女孩則被社會化爲期待婚姻（黃育菁，1992）。於是性別角色左右的不只是職業生涯，還有求學抱負。大學畢業即選擇婚姻的夏荷，就一直惦記著自己的學歷、感慨於同事的批評，但因之後的病痛而始終無法圓夢。女性常因婚姻而修正生涯，於是便在競爭的工作場域中居弱勢，若再要進修機會往往已不再。

意外進入不熟稔的行政環境與人情文化後，夏荷總覺不習慣。而她視同手足的同事卻讓她體驗了行政文化的冷酷。

我還去找以前的陳主任（請教他），結果陳主任……（把）助教全部給我沒有了，……他心裡不服氣、給我難看。（夏荷 2001/2/13-6）

Theodore（1986: 60）便曾慨嘆，行政是一個充滿妒意、不友善的世界。夏荷認為自己的性別與年齡就是影響因素：因為年紀輕，所以不被同仁信任；因為女性身分，所以難以獲得同儕肯定。

他們就（說）「你看嘛，……年紀輕就是不會做事情」。（夏荷 2001/2/13-46）

（人們）不會把男、女主管放在同一個天秤上，會覺得女主管總是……差一點。（夏荷 2001/2/13-53）

L. S. Kahn 發現團體裡較多的敵意是針對領導者的女性性別（Shakeshaft, 1989: 175）。故，許多女性生涯的大半努力是讓別人不要注意到自己是「女人」（羅久蓉、莫昭平譯，1978），但這不是件容易的事。於是，行政環境的陌生再加上性別偏見，常讓許多女性領導者倍感挫折。然而，更讓人挫折的是，校長任用夏荷的標準不是一般行政能力，而是她的好人緣與溫馴、易於掌控。夏荷就說兩次被指派<sup>6</sup>行政職務都是因為「校長說（她）『人緣好』」（夏荷 2001/2/13-12）。好人緣確實是她的優勢，但並非就等同聽話服從，於是面對夏荷的恪守原則，校長竟有了埋怨，責備其沒有預期中的柔順、聽話。

（校長）就講「幾個女主管怎麼都對我不好」。（夏荷 2001/2/13-61）

其實強調以柔克剛的夏荷認為，最好在不被貼上女強人標籤的前提下堅持原則。因為她說「男人不喜歡強女人，……我從來都不作女強人」（夏荷 2001/2/13-36），「但是也不能太軟弱，……（讓人）覺得女生都是扶不起的阿斗」（夏荷 2001/2/13-50-51）。女性常面臨兩難情境，好像怎麼作都不適宜。溫柔體貼的女性被認為是「阿斗」，而積極果決的女性又被認為是男人婆或女強人。無論貼上哪種角色異例，女性往往要花許多精力思慮、設計出一個可以融入男性行政體

<sup>6</sup> 在夏荷的時期，大學行政職務均由校長指派。

系的形象。有些女性做到了，如夏荷不斷展現她的能動性以適應環境，其餘的還是男性眼中的角色異例。

幾個女主管講話……囉囉嗦嗦，他們就說「你看女生嘛」，我說我也是女生，「ㄟ，妳不一樣」。(夏荷 2001/2/13-51)

研究發現，公開會議中女人的發言常居於被動 (Tannen, 1990: 87-88)，即便表達意見往往也容易被忽視。但「不一樣」的夏荷溝通能力確實十分優異，不似這些女主管的劣勢，她發言時男性都引領傾聽。關於行政理念夏荷有滿腹想法，男同事都覺得「ㄟ妳怎麼想得到？」、「妳女人家怎麼，好像男生！」(夏荷 2001/2/13-28)。男性長久以來已習慣於主導地位、掌控知識，面對夏荷的慧黠似乎顯得有些訝異。他們總認為女性對行政應該沒有概念、沒有興趣，男性才擁有較多這類知識及行政理想，夏荷的情形「好像男生」。

行政文化彷彿少有女性形象，更遑論從中建立女性網絡。諮詢團體的性別研究指出，大部分的諮詢者都是同性 (Fenske, 1986)，因為不同性別遇到的問題不同，解決方式更可能南轅北轍。話雖如此，夏荷卻常苦惱於沒有適當的女性可以商議，所以她還是努力打進難以融入的異性同儕，希望藉著廣結人脈使行政運作較為順利。

我……想瞭解一下……男生到底搞些什麼東西。(夏荷 2001/2/13-67)

很多……交情……就在這種桌面上，會通。……(如果) 跣得要死不理人家，開會時人家也不理妳了。(夏荷 2001/2/13-37)。

雖然夏荷少有女性同儕一起商議，但她在提攜後進上卻不遺餘力，她不只是個楷模，更是個滿溢關懷的母親。母職關懷的延續在男性社會中並不常見，卻常是許多女性領導者的特色。許多文獻(黃麗蓉, 1996; 侯怡楓, 1999; Rosener, 1991; Shakeshaft, 1989) 都在探討女性獨特的領導風格，其中不外乎彰顯女性在社會化下的某些陰柔特質與行政領導並非相互違背，甚至晚近的領導理論也都在在顯示陰柔特質可與行政領導相得益彰，如轉型領導理論係屬「陰柔的」(feminine) 的

觀點（引自潘慧玲、梁文蕓、陳宜宣，2000：155），而未能使其發揮之因，恐怕還是充斥行政體系的性別文化。

## 二、沈梅與文森大學

我常說我是有標籤的，我是來推動性別研究、女性主義的。

～引自沈梅訪談

### （一）為「弱勢」發聲

沈梅除了原本的研究領域外，也關心性別議題，並廣泛參與國內性別研究。後來她還在文森成立跨科系的性別研究單位，並將性別議題納入各領域教學中以期生根發芽。但為弱勢發聲的同時，她發現從事性別研究的女性主義者身分，在男性體系的大學校園裡終究是個角色異例。Theodore（1986）即指出，大學裡的女性主義者常被認為是無法控制的、值得注意的、無法得到同儕認同，並具有「標籤」。這套標籤潛藏著人們對女性主義者既定的態度與觀點，如 Theodore（1986: 20）所言：「異例、無法控制、無法融入同儕……」。

沈梅為弱勢發聲的精神不只表現在學術上，擔任行政職務時，更是戮力為其居弱勢的學院爭取平等地位，極力彰顯學院的主體性與專業自主性。她整修院館、廣辦全校性學術演講活動、提案學院擴展計畫與全校性教育計畫，竭盡心力希望 A 學院能夠對文森有所貢獻、具一定影響力，並不再被視為「客體」。

從學術到行政，沈梅一直為弱勢發聲，然而這一路上的風雨，才正要開始。

### （二）沈梅的行政生涯

沈梅初任行政時，系所正籠罩在師生不信任的緊張氛圍中，師生對立、系所鼓譟不安，還有彼此不信任的疏離感蔓延到老師彼此之間，後來沈梅讓這些不同的聲音得到共識，才平息了這場風波。相對於系所多元意見的蓬勃脈動，文森卻一直相當保守，不太能容忍多元意識型態的批判挑戰，於是沈梅就在內憂外患的脈絡下，遇到行政生涯的第一個挑戰。當時系所務會議上有位資深教授曾嚴厲質疑新任主管沈梅的能力，後來沈梅才查明原來那位老師有所誤解，但卻不解於其他同仁早知情卻無人出來解圍，甚至事情明朗後仍舊保持沉默，她感受不到同儕

的支持情誼。她說「他們覺得……，看看她怎麼做這個事情，尤其她又是『女性』！」（沈梅 2000/10/14-14-17）。沈梅認為可能因為自己是女主管而且還是新人，所以要面臨挑考驗，就像驗明正身一樣，必須被檢驗一次。

（也許）他真的對主管的「性別」……有不同的看法，……或者他覺得應該被檢驗一次。（沈梅 2000/10/28-2）

Nidiffer（2000: 7）指出，擁有專業的男性為了鞏固地位會將專業門檻高築，並嚴格要求新進成員。沈梅身為新人是原因之一，但「女主管」的角色確實也讓他們產生不安、表現出不信任。如沈梅所言，畢竟大學是男性行政體系，由老男孩網絡主導，所以身為不同圈、不同性別的新女性主管要進入這個圈子時，免不了必須證明自己是「合格」的、身分地位與他們一樣的。經過這麼一次證明後情況才會改善。

（那是一個）old-boy network，……新人進去就要 demonstrate 你是 qualified。……因為你跟他們是不同圈的人，所以就需要證明，我跟你……身分地位一樣。（之後，情況）就比較不一樣了。（沈梅 2001/2/11-10）

老男孩網絡也許不信任新人能力，也許不願正視女性也能擔任主管，所以高築門檻。故「門檻」不僅強調工作的專業，同時也對性別提出質疑！

除了高門檻，還有「玻璃天花板」阻隔著沈梅。遴選院長時，文森羅校長就質疑院長一職是否有礙她照顧當時正生病的家人？又或者家庭是否可能妨礙她做一位全職院長？沈梅嗅不出話中有關心，直覺這些都是藉口。她說「我……（家人）生病他通通沒來看過，……妳會覺得他真的很關心嗎？……他是在找藉口嘛」（沈梅 2000/10/28-29-30）。羅校長一方面以傳統性別觀點來看她，認為女性離不開家庭，另一方面又以男性標準來看她，期望她可以將工作與家庭截然劃分，卻從未以能力或理想抱負來評量沈梅。女性的家庭與工作常被認為是對立的，認為對家庭付出將造成工作承諾的負面影響（潘慧玲，2000：232），然而，許多研究指陳女性並非不具工作承諾，她們認真投入工作但也投入家庭，因此經常蠟燭兩頭燒，但工作並非置於家庭之後（潘慧玲，2000；鄭淑敏譯，1994；Acker, 1994；

Hantrais, 1990: 150-172; Kanter, 1977: 104-128; Long & Kahn, 1993)，而這種兼顧的處境卻被同事及上司作為排除其擔任行政工作的藉口（楊雀，1982）。相對而言，男性似乎一向能倖免於這類責任義務的討伐，只要專心一志在工作上就可以。

另外，羅校長還試圖提醒沈梅，「妳不是『女性院長』，妳是『……（A 學）院院長』」（沈梅 2000/10/28-30）。沈梅說她兩者皆是，且兩者並不相干，但這卻是羅校長心中的一大憂慮，沈梅說「他……對我好不放心唷……他有很多的勉強」（沈梅 2000/10/28-29-30）。女性傾向於以能力來定義自己（羅久蓉、莫昭平譯，1978：114），而男性卻始終掛念著「她」的性別，於是原本不相干的性別議題就成為拔擢人才時的重要指標。沈梅的晉升之路，就像通往看得見卻構不著的天空一樣，家庭、性別是一層層偽裝平等假象的玻璃天花板，阻隔她向上攀爬。David 與 Woodward（1998: 216）便曾慨歎：「這條路無須玫瑰鋪徑，只要挪移屏障！」

接任院長後，沈梅常覺得沒有參與感，她覺得「校長常沒讓我這個院長參與校或院的計畫進行」（沈梅電訪札記 2001/5/31），彷彿進入行政旋轉門（revolving door），甫進入旋又退出（Theodore, 1986: 43-44）。男性支配的結構除了限制女性進入的數量，僱用之後還會加以束縛或疏離（Shakehaft, 1989: 34），並從權力中心築起一道玻璃牆，將費盡心力跨越藩籬、打破玻璃天花板、晉升至行政中心的女性，再次隔絕在權力核心之外（Morrison, White, Van Velsor, & Center for Creative Leadership, 1992: 13-14），造成許多女性無從施展能力，心灰意冷地從旋轉門退出。然而，沈梅認為她的表現不只代表個人還代表女性，就像在非對稱團體中，被支配的少數人常被視為其叢集的代表而非個人，這類人像在聚光燈下一樣醒目（Kanter, 1977: 208-209）。所以沈梅必須為豎立女性新形象而堅持。

因此，在訪談時沈梅常侃侃而談她的行政理念，她為學院的發展建立了願景、為學院的和諧運作建立「知無不言、言無不盡」的公開情境，並重視傾聽。女性領導者常偏好合作及開放的溝通風格，擅長且重視傾聽，並鼓勵他人表達意見，這些領導風格對工作環境與士氣的提昇有積極正面的影響（陳宜宣，2000；Brunner, 1997; Shakeshaft, 1989）。於是，A 學院在沈梅的領導下，學術活動蓬勃發展，各式教育計畫也紛紛進行，不但擴展了 A 學院的發展前景，連院館都有了嶄新面貌。那麼原本瀰漫著疏離感的同儕是否也因此熟稔熟絡了呢？

沈梅說她接任行政職務後，刻意以各種正式、非正式的活動拉近同儕的距離，所以大家的感情都不錯。不過，她初進文森時同仁多是男性，當時確實十分難以進入男性網絡，甚至在某種程度上被視為是外來的。她認為其中「『性別』還是一個很重要的因素！……不同性別的老師，課後很難再（有）……社交活動」（沈梅 2000/10/14-24）。因為性別因素，女性鮮少能融入男性社交圈中，他們也較少表達出同事情誼，使得女性行政者常感到高處的孤獨（loneliness at the top）（Shakeshaft, 1989: 172），特別是身為團體中的少數更是感到孤立。因此，高處不勝寒的沈梅遇到困難時都是「自己處理掉了」（沈梅 2000/10/14-17），少有同事或前輩支援。不過，她的女性網絡卻像蜘蛛網一樣十分牢固。研究顯示，雖然大學是以老男孩網絡為主，但若運作熱絡，老女孩網絡有時比其要來得堅韌，發揮的功能也較大（Simeone, 1987: 93）。就像沈梅，進入文森後她從許多研究單位認識其他女同事，這些女性網絡在其行政生涯裡扮演了重要的支援角色，不僅聲援她遴選院長，就任後也處處支持沈梅，「因為她們也都……瞭解『女性院長』要面臨一些什麼樣的……問題」（沈梅 2001/2/11-37）。而沈梅也刻意營造一個對女性友善（women-friendly）、性別平等的行政環境，給予女性教授表現的舞台。

### （三）家庭與工作

記得一次訪談結束後，談笑間沈梅告訴我她的夫婿——國華是位觀念開放的新好男人，百分百支持她的工作，甚至認為「如果只是一般會煮飯做家事的婆婆，請個佣人就好了」（沈梅訪談札記 2000/10/14）。然而，沈梅雖沒有一般女性必須在家庭與工作間尋求平衡的問題，她卻面臨另一個困境。

沈梅被遴選為院長候選人時，她的至親因病住院給她相當大的打擊。原本在這個人生最低潮的時刻已無心過問行政，但國華卻鼓勵沈梅接受推舉，不希望她再次錯過擦肩的機會，更不希望因為家庭而影響她的抉擇。

他就一直跟我講，……一定要接這個工作，他說「妳就去吧……不要放棄這個機會，……不要太擔心……（家人）」。（沈梅 2000/10/28-27）

丈夫的支持是女性在晉升抉擇上的關鍵因素，特別是當女性面對工作與家庭兩難情境時，丈夫的態度就成為女性可否更投入工作的關鍵（郭黎灑，1989）。而

沈梅即得到國華的全力支持與鼓勵，她也希望家人安心，幾經考慮後於是接受了推舉。不過這將是一場挑戰體能與情緒極限的戰役，對她而言「接這個院是在很特殊的情況下，……壓力很大，……（因為家人）的身體不是最好的狀況」（沈梅 2000/10/28-26），她必須常常往返文森與醫院之間，幾乎心力交瘁。不同於一般女性，沈梅擁有最自由開放的發展空間，不必擔憂家務或小孩照養，但她遇到的卻是另種形式的勞心勞力：家人生病時的身體勞累、精神憂慮，家人過世後的失落悲傷……，這種種均令她不能喘息。然而，這個負荷既沈重卻也甜蜜，因為唯有如此付出才能滿足她對家庭情感的需求。許多研究（Acker, 1994; Coser, 1974）都在探討家庭如何是一個貪婪機構，對沈梅而言，家庭之所以是貪婪機構，就在於她依賴家庭的情感溫暖，而她也付出源源不絕的感情。這個「情感依附」是她面對職場挫折時賴以慰藉的重要支持。故，當家人面臨生老病死時，沈梅便毫不猶豫地自我剝削、未保留地付出。家庭在她的工作生涯中是一個沉重而甜蜜的負荷。

那麼工作呢？我問沈梅這麼長時間的行政生涯感觸是什麼？她說「我都把它當作是在服兵役」（沈梅 2000/10/14-29），做得好是應該的，做不好就是十指所指的對象。而當她「光榮退伍」後，最高興的就是能夠重返研究崗位，訪談時她還不斷表示行政工作對研究進度影響極大，現在則十分享受研究生活。

### 三、方晴與中軒大學

如果剛好……我碰到的校長他……對女性不是這麼看重的話，可能又不一樣的 stories 了。 ～引自方晴訪談

#### （一）非傳統性別角色態度的社會化歷程

「男女沒有差異」在方晴心裡是天經地義的，這是深受生長於傳統性別文化男尊女卑桎梏下而感遺憾的母親所影響，而父親也以未帶父職權威色彩的自由開放態度來教育方晴，讓天賦優異的方晴雖處於性別差別待遇仍瀰漫的臺灣 40、50 年代，卻與一般女性有著截然不同的自我意識：自信、相信能力成就無性別之分、獨立……。

我一向覺得人是生而平等的，沒有什麼男……女之分。……這個概念在我腦裡相當牢固。(方晴 2000/10/26-14)

母親的殷切期許加上方晴的努力，她的求學歷程十分順利。念第一志願德明大學理工農醫領域科系時，她發現系裡清一色男性，但若論及能力可就巾幗不讓鬚眉，這更加穩固了方晴非傳統性別角色態度，認為只要努力加上能力夠好，女性也能在傳統男性科系裡占一席之地。

婚後的婚姻家庭中，方晴的夫婿——鴻群對她的獨立自主也相當欣賞，且更進一步主張應翻轉傳統文化箝制女性發展的情形，並與母親一致支持她到外工作、貢獻所學，讓方晴在婚後得到最大的支持，隨心所欲地開創事業。

我先生也是一樣的，……而且他反而鼓勵女性應該怎麼樣。(方晴 2001/2/9-10-27)

原生家庭、教育、及婚姻生活是影響女性發展的三個重要生涯環節，方晴在這三個環節裡都能幸運地擁有自由寬闊的空間讓潛力盡情奔馳。這三個環節不僅牢固了她男女無能力之別的性別觀念及非傳統性別角色態度，且其所導致的能力無限開拓也是讓她在學術界中能一帆風順的重要因素。研究指出，女性性別角色態度越趨非傳統，則其工作投入與職業承諾抱負也越高，並有助於事業成就（高淑娟，1998；Mason & Bumoass, 1975；Mason, Czajka, & Arber, 1976；Matula, Huston, Grotevant, & Zamutt, 1992；Scanzoni, 1979），而事業順利的結果，反過來更強化她平等的性別觀。

然而，世界並非只有美好的一面。在美國工作時，方晴看到一般女性在社會上的處境，性別不平等與歧視充斥著職場文化。而她也因身為理工農醫領域的女性學者首次感到能力的不被信任，因為他們認為「女孩子好像沒有人念博士，還……（理工農醫領域）的。……對女性沒有那麼大的信心……。認為女性都是當秘書比較多……，不太敢把……重要的工作給妳」（方晴 2000/10/26-4）。即便當時處於促進平權行動（affirmative action）時期，弱勢群體終於獲得機會，但她認為大環境依舊，故本質上的改變不大。這段經歷在方晴心中掀起一陣漣漪，震

撼於世界的另一面及社會結構對個體的牢固影響。因此，看待兩性問題時，她認為不論男女都是後天社會建構的產物，是社會大環境醞釀進而造成迥異的性別觀，潛在卻深刻地影響個體，但男女在本質、能力上還是不具差異的。故，日後解讀同事間的性別問題時，她從不以性別差異來看待，而是鉅觀地從社會文化脈絡來解析。

## (二) 大學工作與婚姻家庭

大學工作是個重視成就地位的工作場域，無止境的學術研究幾乎占滿教授所有時間，特別是方晴所處的理工農醫領域較其他領域更重視知識的更新，且知識汰舊率越來越快，對她而言是相當大的壓力。剛在中軒任教時，方晴甚至要追趕知識的快速步調，還要不斷參加學術活動來保持知識的新穎，且她還擔任了好幾個期刊編輯、接了兩次行政職務，這無疑讓原本已相當忙碌的她更陷入分身乏術之地。方晴在中軒的工作生活，徹底將大學工作貪婪的特性表露無遺。

那麼另一個貪婪機構——家庭，是不是可以支持方晴擁有自由發展空間？方晴說鴻群與母親會與她一同分擔家庭照養，讓她在工作上無後顧之憂。Hantrais (1990: 150-172) 曾提出女性結合家庭與專業生活的五種策略，其中之一便是建立「支持網絡」(support networks)，代替女性從事傳統屬於女性角色的工作，如家務、小孩照養等。於是，方晴在母親、丈夫支持網絡的協助下終能妥妥家庭生活，而且同樣身處學術工作的鴻群行政經驗豐富，還可隨時作為方晴諮詢、商議的對象。家庭對她而言似乎只有助力，而非一場拉鋸戰，方晴曾說「我覺得我們蠻幸運的」(方晴 2001/2/9-3)。

## (三) 方晴的生涯發展與行政生活

在求學階段，方晴一路被優異能力推著走，從未規劃生涯，而是由老師、成績及科系排名來決定生涯，並不假思索地接受「最好」的安排。其原因除了成長階段「從來沒有人跟我說妳一生的規劃」(方晴 2000/10/26-13)，另一方面，方晴也覺得在理工農醫領域「缺乏所謂的『楷模』……都要自己(摸索)……沒有可學習的範本」(方晴 2000/10/26-4)。一項針對女校長的研究指出，女性普遍缺少角色模範，她們都是被動地被推進(push)他人認為適宜的角色(Smulyan, 2000: 20)。於是，被問及生涯發展時，最後都會歸因於運氣與機會使然，方晴亦復如是。

最後我的 conclusion……，很多事情……真的是剛好我的運氣比較好，……是一種機會。機會來了有些人抓到、有些人沒抓到，就是這樣。(方晴 2000/10/26-13)

結婚後，不善為自己規劃的方晴，開始了夫唱婦隨的職業生涯：從在美國工作、回臺灣就業，到進入離鴻群工作不遠的中軒任教，抉擇關鍵都圍繞在鴻群身上。至於她呢？她告訴我她不是個很有意見的人，隨著鴻群就好了。決定雙薪夫妻在哪裡工作的，通常是丈夫，女性常必須在丈夫工作地點找工作(引自 Hantrias, 1990: 110)，因此這些妻子都認為假若沒有結婚，事業發展將會是另一個景象(Hantrias, 1990: 110; Simeone, 1987: 127)。方晴就曾告訴我，美國的工作其實是很難得的，「哇！不得了，那是全世界最好的……(公司)，當時要回來……很多人都覺得不可思議」(方晴 2000/10/26-18)。

以兼任資格進入中軒後，方晴遇到用人唯才的林校長，在男性占多數的中軒不囿於性別、年齡條件，提攜她接任行政成為編制教授。女性生涯中，職位升遷常由「外力」促成，這個外力可能是守門員——即有權力掌控升遷者，也可能是對個人具有影響力的人(潘慧玲，2000：237)，對方晴而言，林校長不但是守門員的角色，同時也是對她極具影響力的人，他肯定方晴的能力，也積極提攜她，在她生涯的關鍵時刻給予鼓勵，方晴說如果她未遇到林校長，可能又是另一個生命故事了。

如果剛好，……我碰到的校長……對女性不是這麼看重的話，可能又不一樣的故事了。(方晴 2000/10/26-17)

剛接行政時，方晴坦言「開始的時候是滿緊張的，因為同仁『都是』男性……有些……不太習慣……跟女性來共事。」(方晴 2001/2/9-1)。她認為，其實「這邊的同仁，……都很好相處，當然不是每一個，……百分之八、九十都相當不錯」(方晴 2000/10/26-16)。但不可諱言，仍有百分之二十的同仁特別注意她的女性身分，對於女性應扮演什麼角色有一套傳統期許，所以當他面對主管為女性時，心裡總會有些不習慣。

他……覺得女性應該是怎麼樣，……所以是會有一些不習慣。……怎麼「女主管」？他不喜歡這樣。(方晴 2001/2/9-8)

甚至開會時，這些同仁還會無視方晴的存在而大方抽煙，讓整個會議空間烏煙瘴氣、令人難耐。方晴說這都是因為她是「女性」上司，如果換成不喜煙味的男性上司，他們恐怕不會如此無禮。

如果他的(男性)上司不抽煙的話，我看他也不敢對著他抽，……他不把女性當上司嘛。(方晴 2001/2/9-9)

男性行政文化似乎鮮少為女性妥協，不過方晴強調自己是不敏感的人，對於性別問題沒有太多想法，她「不喜歡……在這方面想得那麼多」(方晴 2001/2/9-20)，認為他們是受家庭教育及環境影響所致。但方晴並非真的不敏感，對男性體系下性別角色異例所帶來的偏見仍可清楚感受，只是選擇將之歸因於環境而釋懷，所以並不困擾於身為「萬綠叢中一點紅」所引起的餘波；另一方面，身處男性體系行政環境，是否也唯有如她一般忽略性別標籤才能真正融入並適應這個行政體系？K. Jensen 提出三種女教授整合「女性文化」與「大學工作文化」的模式，<sup>7</sup>其中之一便是「適應規範」(normative reoriented)，多為處於男性職業模式裡的女教授所採用，她們清楚區分個人及專業生活，並專注於工作而非個人議題上。她們多未有女性模範也未與其他女性連結(引自 Simeone, 1987: 95)，所以只能適應男性規範、儘量模糊性別議題，方晴即是如此。那麼她的同儕網絡呢？

---

<sup>7</sup> K. Jensen 認為大學女教授以三種方式整合學術文化與女性文化：其一為「適應規範」(normative reoriented)，即女性可清楚區分私人與教授生活，集中注意力於工作而非個人議題上，宣稱未有女性楷模，未能與女性網絡聯盟。其二為「價值重新定義」(value reaffirmed)，女教授企圖結合傳統女性經驗與學術文化，將兩個世界中較有價值的部分統合起來，在工作上採男性取向工作模式，並兼顧家庭照顧責任。最後為「生涯的重新建構」(career reconstituted)，多是自稱為女性主義者所採取的模式，她們視自己為女性模範，隸屬女性網絡，並整合個人與專業兩面向。她們研究女性議題，扮演非傳統但重視婚姻與家庭的角色(Simeone, 1987: 97)。

是否真可藉由適應男性規範而融入同儕社交圈？

方晴說學術工作多單打獨鬥多，男同事雖偶有社交活動，卻沒有她的蹤影。因為她認為「我當然不可能跟他們一起打球，太累啦，他們體力好……，而且他們一跟我打，會覺得是不是需要讓我啦，所以……算了，不去了」。(方晴 2000/10/26-15)。女性在「男性學科」(如理工農醫)裡，多半處於社交孤立狀態(徐宗國，1995：135)，這個情況在方晴身上可以清楚看見：單打獨鬥的工作環境、缺少女同儕的領域，再加上無法融入男性社交圈，她在中軒的社交生活並不豐富。不過她認為工作已太忙碌，只要在工作上不孤立，這些私下社交都非重要的事。

雖然方晴對個人性別議題大多模糊帶過，但談到行政理念、研究工作時，卻可鉅細靡遺地與我分享。行政職位在她眼裡是個「催生者」角色，她曾為了設立新系，幾次往返院、校及教育部，費盡口舌溝通協調，讓批評質疑的聲音得到解決，她「花了很多功夫說明、座談、協調。……很不容易」(方晴 2001/2/9-18)。她這麼做的原因，是希望無論如何能得到同仁的共識，而不願一意孤行，否則「強悍一點的，他就把它做了」(方晴 2001/2/9-19)。對於行政工作，方晴展現了許多陰柔的領導特質：鼓勵參與、授權，重視他人的自我價值，接受成員提出的意見或觀點，努力創造各種機制及方式，使他人參與管理或決策過程，分擔責任，並視自己為「授權者」而非「控制者」(侯怡楓，1999：55；Shakeshaft, 1989: 186-188)、「協助者」而非「帶領者」(Smulyan, 2000: 20)、「催生者」而非「製造者」。不過，面對系院未來規劃雖有滿腹理想，卻似乎已無多大動力，因為行政職務讓她有如服兵役一般無法抽身，還要適應陌生行政文化，相當辛苦，且也壓縮了研究時間。結束行政以後，她「自稱是『退伍軍人』」(方晴 2001/2/9-4)，最開心的是她終於可以投入研究與教學了。這讓我想起夏荷與沈梅，夏荷認為行政職務就像作值日生，是服務大家的；沈梅則與方晴一樣認為行政就像服兵役；而她們都一致認為行政對學術研究影響極大。女教授最大的困擾是時間永遠不夠，一旦接任行政後情況必定更加嚴重，成了捉襟見肘。尤其對女性來說，熟悉行政環境與男性行政文化、建立強固的工作關係並力求工作表現(羅久蓉、莫昭平譯，1978：113)以獲得肯定，往往已占據了所有時間。但是對男性而言，行政

工作就簡單多了，行政文化是再熟悉不過的男性文化，不需花時間適應，甚至不影響學術研究。夏荷即表示，她佩服耕雲校長能夠「一邊作校長、一邊還寫文章」（夏荷 2001/2/13-50）。

## 伍、結 論

夏荷、沈梅與方晴三位來自不同時代、家庭背景及社會脈絡的女性院長，分別在耕雲、文森與中軒刻畫獨特的生命軌跡，也讓我們從「個人命運之偶然，看見了結構作用之必然」（林昱貞，2001：184）。

### 一、個殊的生命脈絡、普同的結構壓迫

夏荷是三位院長中最年長者，一生恪守原生家庭的傳統性別觀點。但當她以這套觀念進入大學工作場域時，發現強調女子順從的傳統並不完全適用，太過強勢也非他們所接受，於是她發展出其一套自己的行事風格：溫和低姿勢、格、內斂鋒芒、識時務……。從這套變通的行為準則中，我們看到她在傳統教育與現實環境衝擊之處所展現的能動性，也發現原生家庭教育的主軸仍貫串影響其生涯，成為其生命故事的發展脈絡。沈梅與方晴的時代較夏荷為晚，其所處的大環境已不再視傳統性別觀點為唯一真理，而含納西方湧進的性別批判思潮，新舊思潮正逐漸相互激盪，並造就出沈梅與方晴不同的故事。在沈梅的世界，性別平等觀不僅是行事原則，性別研究更是她主要的學術工作課題，她把這種為弱勢發聲的女性主義精神，從學術擴展至行政工作與私人生活，成為其生命故事的主要形成脈絡。對方晴而言，雖然男女無差異是她信仰的真理，但面對工作場域裡的性別議題時，相較於沈梅的性別平等批判與實踐，她採取的是忽略與適應規範策略，認為這都是大環境使然，無須關注，轉而專心追求無性別限制的學術成就。

從她們的生命故事中，可以發現社會文化變遷的共同蹤跡：從夏荷、方晴到沈梅，女性逐漸擁有更多自由空間及主體性。但此社會變遷卻遇到其「組織的反

對力量」(organized opposition)<sup>8</sup>，特別是男性行政文化形成的反對力量，在不同的大學行政脈絡裡，發揮一樣強大的影響力，進而讓三位院長走出個殊性的生命故事：變遷早期的夏荷從不認同女強人形象，依舊保有傳統價值觀；處於傳統男性學科領域的方晴，選擇忽視社會變遷帶來的新視野，以便融入男性行政體系；而推展性別工作的沈梅，以她女性主義者身分抗拒這股反對力量，雖使其生命故事遭遇到比其他人更多的挑戰與阻礙，但也留下了努力的痕跡。三位院長因循著不同的社會脈絡，開展出相異的生命故事，建構出多樣的女性經驗，但其所在的父權社會結構卻是相同的。

## 二、結構同時對兩性施以沉重的社會壓力

從三位院長的生命故事裡，我們可以看到她們發展的是一與家庭並行的職業生涯（潘慧玲，2000：246）。不過，在兼顧家庭與工作時，三位院長均運用其高經濟、社會資本之優勢，尋求支持網絡協助。其中，以丈夫的支持影響最大。然而，若進一步檢視其婚姻家庭裡的兩性關係，可以發現雖然她們的丈夫多能扮演諮詢、鼓勵的角色，但其中仍存在著潛在差異。以方晴和沈梅來說，丈夫事業成就均遠高於她們，因此從未看到丈夫對其生涯發展有所埋怨，甚至扮演積極促進的角色；反觀夏荷，胡安內心的衝突與矛盾卻常暗潮洶湧，「男性自尊」仍隱隱作祟。隨著西方思潮引進，男性多半知道應給予女性自由發展空間，但整個社會結構尚未因此而脫胎換骨，於是刻板性別角色期許、傳統社會文化壓力還是潛移默化地影響人們的深層意識。因此，在如龐然怪物的結構底下，承受壓力、無法自由開展的不僅有女性，男性面對的社會壓力恐怕更加劇大。

## 三、守門員的性別觀點為行政晉升的關鍵因素

三位院長論及行政生涯規劃時，都認為行政職位是在偶然的機會裡得到的，

---

<sup>8</sup> 「組織的反對力量」(organized opposition)：社會變遷的社會性阻礙(social barriers)因素之一，當社會變遷帶來的新價值觀威脅傳統社會裡既存的組織時，既存組織會形成一股反對力量，阻擋社會變遷的進行(Vago, 1996: 227)。

並非預期目標，而其中的關鍵因素是守門員（校長）的性別觀點。拔擢夏荷與方晴的校長，對於女性擔任行政主管並不排斥，甚至積極提拔；但沈梅服務的文森大學一直是「開放社會的封閉校園」，其校長對女性更是抱持保守的刻板觀點，使得沈梅的晉升之路頗為崎嶇。因此，校長的性別觀點似乎成為她們晉升的關鍵因素：未有性別刻板印象的校長，可以接納甚至積極引進女性進入行政體系，但未能顛覆傳統性別觀點的校長，則會大力阻止女性踏入權力中心。然而，面對不同性別角色態度的校長，三位院長卻有一致的反應，認為這些都是機運，得之我幸、失之我命，卻無人質疑為何得之我「幸」，而非能力受到肯定？失之卻是我「命」，而非受制於校長的性別歧視？

#### 四、行政體系男性化是一項困境，而老女孩網絡則為重要支持團體

論耕雲、文森或中軒，行政體系男性化是其共同特色，是三位院長行政生涯的共同困擾，也是她們花最多時間、精力處理的問題。從守門員的阻撓、性別角色異例、陌生的行政文化，到難以融入的男性社交圈，這些問題都是源自於男性主導行政體系所反映的連鎖效應，也是三位院長在不同行政環境裡面臨的共同困境，且這些挑戰多與行政事務無關，卻是她們感到十分棘手的難題。

然而，在這看似不利女性的行政環境裡，老女孩網絡成為她們重要的支持團體。我們看到老女孩網絡在文森發揮了強大影響力，這個緊密連結的網絡幫助沈梅突破晉升阻礙，讓她遇到挫折時得以尋求協助。但是老女孩網絡得來不易，一方面因大學女教授不多，另一方面類似女學會的正式老女孩網絡因成員領域多元，有時無法及時提供支援協助，再加上女教授多忙於家庭與工作間，因此不易吸引更多成員加入。不過，強調關懷、關係取向的老女孩網絡，有時比老男孩網絡要來得堅韌，雖得來不易，卻是女性院長相當重要且寶貴的支持性網絡，讓她能在男性主導的行政世界順利發展。

#### 五、應用陰柔特質於領導為其共有之特色

在耕雲，夏荷善用女性特質的溫和、低姿勢來堅持對的事；沈梅認為自己是

個助長者 (facilitator)，為學院高舉願景，善用關係脈絡讓教授各盡其才，強調理想溝通與合作，一同為願景努力；方晴就像個政策催生者，她絕不做專制獨裁的領導人，凡事一定爭取共識、與成員分享決策權力，即使為此反覆協商也在所不惜。綜觀三位院長的行政領導理念，看到了不同於傳統行政領導理論的陰柔特質：溫和、關係網絡、分享合作等，這些領導風格是其勝任行政領導職位的重要因素。Nidiffer (2001: 101-134) 指出，未來成功的高等教育行政領導特質將不再是傳統領導技巧，如權力、控制或魅力領導，這些無法處理高等教育的複雜目標、大量資訊及多元文化，取而代之的是建立團隊、助長與營造意義，建構關係脈絡、與成員分享權力、資訊和決策、強調彰權益能、溝通以及合作。而這些技巧常與女性性別角色社會化之後的陰柔特質相近，也恰與三位女性院長的行政領導理念雷同，是她們共有的特色。

## 陸、研究反思

初面對三位院長豐富的生命故事時，我時常害怕無法將萬花筒<sup>9</sup>景象整理出一套思維邏輯，並「正確」、「客觀」地表達她們的生命故事。然而，Steier (1991: 1-11) 指出，身為研究者即是要依所提問題及對方回應，建構出一個世界，並應加入「主觀參與」，以破除「客觀世界」的假象。於是，我除了不斷反思、提醒自己應忠實呈現敘說者的生命故事，用她們的話說她們的故事，另一方面便放縱自己對這些生命故事的主觀詮釋，將萬花筒裡的世界，融合我的主觀世界，建構出另一個經過詮釋理解後的世界。這樣的視野交融也發生在真實生活裡。訪談進行時，我們說到高興處常笑彎了腰，說到生涯轉折處也一同淚濕衣襟。對於這樣的情感撼動，我開始有了質疑，深怕因研究而步入她們的生命，牽引其一再回憶不願勾起的傷痛，而影響干涉了當下生活。然而，是否該因此而中斷研究？為此我曾寫信與她們溝通，也與指導教授討論，在獲得她們的支持後，才又繼續訪談。我相信即便

---

<sup>9</sup> 即 L. Stanley 所指的萬花筒效應 (kaleidoscope effect)：從事女性生命故事研究並撰寫女性歷史時，我們看到的是一個迷人的、複雜的模式 (Araujo, 1999: 115)。

是種干涉也未必是件壞事，因為生命故事研究讓她們有機會重構過往生命，對她們產生或許微妙、或許巨大的影響，甚至重新賦予意義。至此，對於我的干涉，我方得釋懷。與其說生命故事研究是研究者「干涉」（Middleton, 1993: 4）研究對象的生命世界，不如說在這個過程裡，她們共同建立起另一個世界，而這個世界必定將回饋給原本的生活世界，這三個世界是不斷變動的。

致謝：本文由作者之碩士論文改寫而成，謹此感謝指導教授潘慧玲博士。

## 參考文獻

- 周祝瑛（1998）。海峽兩岸教育比較研究。臺北：師大書苑。
- 周祝瑛（1999）。大陸高等教育問題研究：兼論臺灣相關課題。臺北：師大書苑。
- 林昱貞（2001）。性別平等教育的實踐：兩位國中女教師的性別意識與實踐經驗。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北。
- 侯怡楓（1999）。一位國小女性校長領導實際之個案研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 俞智敏、陳光達、陳素梅、張君玖（譯）（1995）。P. Abbott & C. Wallace 著。女性主義觀點的社會學（An introduction to sociology: Feminist perspectives）。臺北：巨流。
- 徐宗國（1995）。工作內涵與性別角色：國內大學女教師之工作生活素質研究及相關評論。臺北縣：稻香。
- 高淑娟（1998）。大學教師之性別角色態度研究與工作投入之相關研究。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 教育部（2004）。九十二學年度各級學校概況。[http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/STATISTICS/EDU7220001/user1/b87.htm?open2004](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/user1/b87.htm?open2004) 年七月六日。
- 郭黎灑（1989）。已婚職業婦女性別角色態度、工作角色、家庭角色關係之研究。國立臺灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 郭騰淵（1991）。國民中學教師價值觀、角色壓力與工作投入之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳宜宣（2000）。國中女校長溝通行為之研究：以兩位女校長為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北。
- 陳惠玲（譯）（1989）。喬伊絲·布拉若斯著。成功的女人。臺北：新雨。

- 黃育菁 (1992)。臺灣師範大學家政教育研究所畢業生之生涯發展研究。國立臺灣師範大學家政研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 黃瑞琴 (1994)。質的教育研究方法。臺北：心理。
- 黃麗蓉 (1996)。組織中的女性領導。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺北。
- 楊雀 (1982)。我國女性教育主管人格特質之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 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。
- 鄭淑敏 (譯) (1994)。P. A. McBroom 著。成功的專業女性 (The third sex : The new professional woman)。臺北：遠流。
- 羅久蓉、莫昭平 (譯) (1978)。M. Henning & A. Jardim 著。成功的職業婦女 (The Managerial woman)。臺北：時報文化。
- Acker, S. (1994). *Gendered education: Sociological reflections on women, teaching and feminism*. Philadelphia: Open University Press.
- Alexander, P. H. (1980). A profile of the 1978-79 social work deans: A comparison of males and females on selected career path and professional characteristics. *Dissertation Abstract International*, 41(04), 1771. (UMI No. 8022233)
- Angrosino, M. V. (1989). *Documents of interaction: Biography, autobiography, and life history in social science perspective*. Gainesville, FL: University of Florida Press.
- Araújo, H. C. (1999). Pathways and subjectivities of Portuguese women teachers through life history. In K. Weiler & S. Middleton (Eds.), *Telling women's lives: Narrative inquiries in the history of women's education* (pp. 113-129). Philadelphia: Open University Press.
- Arfken, D. E. (1984). *A study of women in dual-profession marriages: Their roles, conflicts, and coping strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Tennessee.
- Atkinson, R. (1998). *The life stories interview*. London: Sage.
- Bernard, J. (1974). *Academic women*. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press.
- Brunner, C. C. (1997, April). *Searching the silent smile of women superintendents: Did you say something?* Paper presented at annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.

- sociation, San Diego, CA.
- Coser, L. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment*. New York: Free.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- David, M., & Woodward, D. (1998). Introduction. In M. David & D. Woodard (Eds.), *Negotiating the glass ceiling: Careers of senior women in the academic world* (pp. 1-22). London: Falmer.
- Epstein, C. F. (1970). *Women's place: Options and limits in professional careers*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Fenske, M. M. (1986). A comparison of the perceptions of mentoring relationships in the careers of female chief academic officers of nursing and male chief academic officers of education. *Dissertation Abstract International*, 47(07), 2392. (UMI No. 8624208)
- Gorenflo, B. A. (1999). An investigation of the career paths and leadership practices of women deans in schools/colleges of education. *Dissertation Abstract International*, 60(05), 1471. (UMI No. 9930031)
- Hantrais, L. (1990). *Managing professional and family life: A comparative study of British and French women*. Aldershot, England: Dartmouth.
- Jacobs, R. S. (1986). The career development of women administrators of collegiate schools of business. *Dissertation Abstract International*, 47(08), 2860. (UMI No. 8625630)
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lieblich, A., Mashiach, R. T., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Long, B. C., & Kahn, S. E. (Eds.) (1993). *Women, work, and coping: A multidisciplinary approach to workplace stress*. Montreal, Canada: McGill-Queen's University Press.
- Mason, K. O., & Bumoass, L. L. (1975). U. S. women's sex role ideology, 1970. *American Journal of sociology*, 80, 1212-1219.
- Mason, K. O., Czajka, J. L., & Arber, S. (1976). Change in U. S. women's sex role attitudes, 1964-1974. *American Sociological Review*, 41, 573-596.
- Matula, K. E., Huston, T. L., Grotevant, H. D., & Zamutt, A. (1992). Identity and dating commitment among women and men in college. *Journal of Youth and Adolescence*, 21(3), 339-356.
- Middleton, S. (1993). *Educating feminists-life histories and pedagogy*. New York: Teachers

College Press.

- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., & the Center for Creative Leadership (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nidiffer, J. (2000). *Pioneering deans of women*. New York: Teachers College Press.
- Nidiffer, J. (2001). New leadership for a new century: women's contribution to leadership in higher education. In J. Nidiffer & V. T. Bashaw (Eds.), *Women administrators in higher education: Historical and contemporary perspectives* (pp. 101-134). New York: State University of New York Press.
- Pando, I. J. (1993). The relationship between mentoring and career advancement of ethnic minority men and women serving as presidents, vice-presidents and deans in California's community colleges. *Dissertation Abstract International*, 54(03), 762. (UMI No. 9319722)
- Richmond-Abbott, M. (1992). *Masculine and feminine: Gender role over the life cycle* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rosener, J. B. (1991). Ways women lead. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 119-125.
- Scanzoni, J. (1979). Sex role influence on married women's status attainment. *Journal of Family and the Marriage*, 41(4), 793-800.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration*. Newbury Park, CA: Sage.
- Silverstone, R., & Ward, A. (1980). Sunning up. In R. Silverstone & A. Ward (Eds.), *Careers of professional women* (pp. 207-220). London: Croom Helm.
- Simeone, A. (1987). *Academic women: Working towards equality*. South Hadley, MA: Bergin & Garvey.
- Smulyan, L. (2000). *Balancing acts: Women principals at work*. New York: State University of New York Press.
- Steier, F. (1991). Introduction: Research as self-reflexivity, self-reflexivity as social process. In F. Steier (Ed.), *Research and reflexivity* (pp. 1-11). London: Sage.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: Ballantine Books.
- Theodore, A. (1986). *The campus troublemakers: Academic women in protest*. Huston, TX: Cap and Gown.
- Tribuzio, L. S. (2000). Success traits of women vice presidents and deans in catholic higher education. *Dissertation Abstract International*, 60(07), 2318. (UMI No. 9938920)

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>

Vago, S. (1996). *Social change* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Walby, S. (1991). Labour markets and industrial structures in women's working lives. In S. Dex (Ed.), *Life and work history analyses: Quantitative developments* (pp. 167-187). New York: Routledge.