



《書評》

評介《建立學術界的性別平等： 制度性改革策略》

REVIEW OF “BUILDING GENDER EQUITY IN THE ACADEMY: INSTITUTIONAL STRATEGIES FOR CHANGE”

彭滄雯* 呂依婷
Yen-Wen Peng Yi-Ting Lu

壹、前言

科研學術領域的性別平等議題，在過去二、三十年來受到歐美許多國家的重視（吳嘉麗，2012；彭滄雯、蔡麗玲、呂依婷，2017）。我國近十年來也在性別主流化的政策框架下，以科技部和教育部為主，陸續推出了不少促進學術與教育領域性別平等的計畫。例如科技部 2007 年起每年徵求「性別與科技專題研究計畫」，2014 年起徵求「女性科技人才培育計畫」，以及 2018 年起推出的「鼓勵女性從事科研領域研究」專案計畫等措施（蔡麗玲，2020）。而教育部則是自 2004 年《性別平等教育法》通過後，持續透過不同的性別評鑑方式與行政命令，督促各級校園重視性別平等。

不過，科技部的政策方向仍以個別學者的研究補助為主，而非學術教育機構的制度性改變；而教育部的管考與評鑑雖然以學校機構為單位，但主要以《性別平等教育法》所保障的學生為主體，尤其重視校園性騷擾與

* 彭滄雯（通訊作者），中山大學公共事務管理研究所教授

電子郵件：ypeng@cm.nsysu.edu.tw

呂依婷，高雄醫學大學性別研究所碩士

電子郵件：kids2311@gmail.com

本文評介：Laursen, S., & Austin, A. E. (2020). *Building gender equity in the academy:*

Institutional strategies for change. Johns Hopkins University Press.

性別事件的防治；至於校園作為「學術工作環境」的性別平等如何落實，相關政策措施與想像則很有限。因此，如何讓大學校園成為一個體現且傳遞性別平等理念的勞動／教育場域，還有很多值得政策介入的空間。

就這個目標而言，針對美國實施 ADVANCE 計畫的諸多大學改革經驗歸納分析而出版的《建立學術界的性別平等：制度性改革策略》（Building Gender Equity in the Academy: Institutional Strategies for Change）一書（Laursen & Austin, 2020），是很好的參考基礎與策略想像的來源，因此我們特別整理並以書評方式引介給大家。

ADVANCE 計畫全名 Increasing the Participation and Advancement of Women in Academic Science and Engineering Careers，迄 2021 年已施行滿 20 週年。該項計畫是由美國國家科學基金會（National Science Foundation）直接針對有 STEM（science, technology, engineering and mathematics）科系的大學或科研組織，提出性別改革計劃書，補助類別包括進行機構改造（institutional transformation, IT）、良好作法推廣（IT-Catalyst）、夥伴網絡建立（partnership）等類別。其中，與本文最有關的就屬機構改造（IT），若通過補助平均以五年為一期，通常每個學校獲得的補助為三百多萬美元，期滿甚至可繼續申請（彭滄雯、呂依婷、江郁欣，2015）。

根據 ADVANCE 官方網站的資料，該項計畫迄 2018 年已補助了 230 間機構（包括 177 所大學），其中有 70 所申請的是機構改造。¹ 而由科羅拉多大學波德分校民族誌與評估研究中心主任 Sandra Laursen 及密西根州立大學教育學院副院長 Anne E. Austin 共同主編的這本專書，則是自 2010 年開始著手，研究對象是在 2001-2004 間獲得第一和第二期機構改造補助，因此在 2010 年當時已完成計畫的 19 間大學機構。她們訪談了這 19 所大學的 ADVANCE 計畫負責人，以及從其中抽樣的 117 位教師、主管、行政人員等相關行動者，再結合各校計畫書、年度及成果報告、文宣檔案等的文本分析，並輔以 5 間大學的校園參訪，而歸納討論各種成功地支持 STEM 女性學者發展的做法與策略。以下我們將先介紹全書各章節重點，最後提出對於本書的評論。

¹ 參見 ADVANCE 計畫網頁 <https://www.nsf.gov/crssprgm/advance/>。2021/9/12 瀏覽。

貳、書籍內容與大要

Laursen 與 Austin 期許這本書作為協助大學研究機構建立性別平等改革策略的指導手冊。全書總共九個章節，區分成「導論：說明現況問題與文獻回顧」（第一與二章）、「十二項改革策略及多元新議題」（第三至七章）以及「個案研究與改革計畫設計」（第八與九章）三大部分。要特別說明的是，由於 ADVANCE 計畫當初推出的著眼點是 STEM 領域內的女性過低比例的現象，因此本書對問題現況的分析多以 STEM 領域為例，但其點出的問題與解決策略，我們認為還是適用於其他學科。本節就根據其書寫架構，逐一簡介該書各章重點。

一、導論：現況問題及文獻回顧

女性獲得高等教育學位已超過半數，但在 STEM 學科內卻仍是低度代表的（underrepresented），且職位愈高、女性愈少的管漏效應（leaky pipeline）依舊明顯。這樣的水平與垂直性別隔離現象就是本書第一章〈問題是什麼？〉（What's The Problem）點出最需解決的問題。作者並指出要解釋這樣的性別失衡，當然可以從個人社會化過程或整個社會的性別歧視談起，但因本書聚焦於「組織可以做些什麼」，因此將問題重點指向「隱含偏見」（implicit biases）」在系統內各個環節的影響。

「隱含偏見」指的是人們日常生活中的各種無意識的態度與信念，它不像「外顯偏見」（explicit biases）那樣容易被指認且糾正。雖然隱含的信念與價值協助人們可以快速理解情境並做出判斷，它也是造成刻板印象，甚至是系統性偏見的來源，在招聘、留任、升遷等各級評鑑過程造成對女性的阻礙。例如在研究上，女性學者的文章較少被引用或被刊登在知名期刊、女性受到更為嚴厲的審查標準，而在教學方面，學生易給予女性教師較低的評價等。這些說明了看似客觀的評鑑也可能因個人微小的偏見，而傷害女性在學術上的發展。作者認為透過教育訓練和意識喚起，可以改變個人的「隱含偏見」，才有機會改變隱含性別不平等的體制，而這也是貫穿整本書的關鍵理論概念。

第二章〈改善系統，而非改善女性〉（Fix the System, Not the Women），說明在大學性別改革目標應放在系統體制層面，而非女性個人

或群體。體制改革目標除了改善個人的「隱含偏見」外，還包含了檢討陽剛的工作環境、工作與生活衝突及缺乏適當資源支持等男性中心的預設。若機構僅是採取個別的方案計畫，扶助少數女性獲得錄取或是升遷，而沒有一整套的政策理念、價值與策略架構，將會使得這些措施方案看起來是「改善女性」，而非更為永續且具轉化性的體制改造。體制改造需要採取系統性途徑（systematic approach）—包括辨識多重的改革需求和策略，這需要花時間進行分析與了解問題，因此是一個緩慢的過程。這也說明了為何 ADVANCE 計畫通常是以至少五年為一期進行規劃，期望機構可以按部就班實踐一系列改革議程。

二、促進性別平等改革的四類、十二項策略

本書的亮點應算是第三章至第七章彙整出 ADVANCE 大學經常運用的四大類型、十二項性別平等改革／介入策略。第三章至第六章分別回顧各一類型的介入策略，反映在各章的標題之上。每一章介紹屬於該類型的數項具體策略，而每一項策略的介紹則根據固定架構撰寫，依序是：緣由、目標、對象、模型（作法）、範例、評估、優點及限制、結論、延伸閱讀等。第七章則介紹近年 ADVANCE 計畫關注的新議題。由於架構明確，確實使得本書如同使用手冊一般很容易找到想看的重點。

第三章〈中止具偏見的過程〉（Interrupt Biased Process），關注的也就是全書最強調的「隱含偏見」對於徵才、升等或留任等決定的影響。這類型的具體策略有三。策略一是具涵容性的招聘過程（inclusive recruitment and hiring），包括針對「隱含偏見」進行研究，探討有哪些偏見用詞可能影響招募對象的興趣，或招募委員的行前訓練等。此策略的目標是藉由消除偏見而提高女性人數，達到「關鍵多數」（critical mass）的效果，使量變產生質變，進而改變機構內的關係。

策略二是建立平等的升等和升遷制度（equitable processes of tenure and promotion），強調評估／評鑑過程的公正透明，而目標對象包含申請者與審查者，讓前者清楚升等會經過哪些流程、需要準備哪些資料等，並讓後者覺察自身的隱含偏見是否影響判斷。

策略三則是加強問責制度（strengthened accountability structures），也就是針對這些新建立的性別平等措施與規定，需要明確的負責單位與問

責設計，以免因缺少監管而無疾而終。例如設置「平等顧問」來督導相關過程，或是要求系所年度報告並予評比嘉獎等方式，在問責的同時也確保程序公正透明。

第四章的策略圍繞在〈重新打造工作環境〉(Reboot Workplace)。在這個主軸上可以發現領導角色是重點。包括了策略四：組織領導發展 (development of institutional leaders)，除了培力組織領導者對性別平等的意識與使命感之外，也包括培力女性擔任領導角色，並藉此成為典範，特別是對於女性及少數族裔來說，角色典範具有鼓舞人心的作用。

策略五介紹了幾種改善系所氣氛的作法 (approaches to improving departmental climate)，包括提供獎勵支持願意為改善系所氣氛行動的系所，約 1-2 萬美金 (臺幣 30-60 萬)；召集各學院主管協商，討論合適的改善氣氛作法，同時，也協助各系所主管了解相關知識與培力技巧，以利因應接下來的挑戰等。書中特別舉例如密西根大學提供系所補助執行改革，在獎勵期間，化學系女性助理教授比例從 10% 提高至 41%，博士班的女性人數也隨之提高。

策略六則聚焦在提高女性及性別議題的能見度 (enhanced visibility for women and gender issues)，該策略採用的方法包括慶祝女性研究者的專業發展成就、關注女性在研究中的地位及貢獻、以及宣傳 ADVANCE 計畫本身的存在與活動等。例如：Case Western Reserve University 每年舉辦表揚「年度傑出女性學術工作者午宴」，提高各學院的女性研究者能見度與研究貢獻。此類活動本身具有高度象徵意義，並可提供社群網絡建立的機會。

第五章標題為〈支持全人發展〉(Support the Whole Person)，在此概念下的策略延伸至學術工作者的職場與家庭生活平衡課題，其對女性教師的影響尤其重大。不過此類策略的對象通常不分性別，也包括同性伴侶。策略七強調支持雙職涯伴侶 (support for dual-career couples)，因為超過七成學術工作者的伴侶亦有全職工作，女教授更常有同樣是學術工作者的伴侶。因此，採取雙聘策略，或媒合主聘者的伴侶到學校附近的專業工作，是許多學校—特別是偏遠地區學校—吸引人才的重要策略。

策略八強調彈性的工作安排 (flexible work arrangements)，藉由明確、正式的彈性工作安排政策，讓員工可以因應生涯變化或照顧需求，調整其工作時間與精力分配，可以加強組織的吸引力和員工向心力。作法包括暫

停或延長升等期限、全職但減少負擔、暫時轉為兼任但仍維持終生職等。

策略九進一步引介許多滿足實務需求的家庭友善措施（*practical, family-friendly accommodations*），來增加員工的向心力與吸引女性教師留任。例如提供個別遭遇生涯變遷挑戰時的小額補助，從用在請（育嬰）假補貼、聘僱學生助理甚至臨時托育人力上，申請程序可正式也可簡單。此外諸如家庭照顧假、哺集乳室、孕婦專用車位、托育中心等，諸多家庭友善的政策同時適用於異性與同性伴侶。

第六章以〈促進個別成就〉（*Foster Individual Success*）為主軸，此類策略（十到十二）均是實質地支持個別女性或新進人員學術發展的做法，以提高女性在STEM的表現與能見度。策略十是教師專業發展計畫（*faculty professional development programs*），常見的作法包含各式薪傳指導活動，如辦理工作坊、營隊、演講、分享會等。策略十一則直接標明個別教師獎補助（*grants to individual faculty*）。在此獎補助通常只發給女性或是性別研究者，被視為是對其取得學術資源不平等狀態的一種補償。且研究補助可用於有助於研究工作進行的所有支用，包含研究相關費用，亦可用於生活支持包括育兒費用等。策略十二強調的薪傳與網絡活動（*mentoring and networking activities*），在前面的各項策略中也都常用到，是受到許多機構歡迎的作法，尤以對領域內的弱勢群體與新進人員更加重要，因此較不限性別。

相對於前面四章蒐集的經驗主要來自第一、二期拿到ADVANCE計畫補助的學校，第七章〈研究與實務的新發展〉（*New Frontiers of Research and Practice*）則簡短呈現其後ADVANCE計畫執行機構不同於先前的新方向（與前述策略重複處則略過）。這包括了檢視在校園內除了招聘升等升遷之外其他場域的隱含偏見，例如學生與職員對待男女教授的差別態度，以及行政責任的性別化分工與評價等；關注除了性別外其他形式歧視與特權對平等的交織影響；對抗性／別騷擾及組織的容忍文化；檢視非終身職非專任的所謂VITAL教師（*visitors, instructors, teaching assistants, adjuncts, and lecturers*）之邊緣處境，並重視其貢獻。整體而言，可以看見後續ADVANCE的計畫也隨著女性主義理論的交織性（*intersectionality*）轉向，嘗試從多重邊緣的角度檢視與改善機構文化與制度上的偏見和不正義。

三、個案研究與改革方案設計

在介紹完十二項策略以及簡介一些新發展之後，第八章〈整合在一起〉（Put It All Together）特別以個案途徑介紹三所大學執行 ADVANCE 計畫的內容與成果。此三所大學分別為私立（Case Western Reserve University, CWRU）、區域性大學（University of Texas at El Paso, UTEP）及公立旗艦型大學（University of Wisconsin-Madison, UW），其規模、領域、內部師生組成皆有不同。簡單地說，CWRU 以系所為關鍵執行場所，透過加強程序過程的透明化及單位問責性，讓該校各單位自主性發展 ADVANCE 計畫內容。西班牙裔學生較多的 UTEP，以增加多元族裔教師為其目標，也確實達到了 STEM 新聘教師中有 38% 為女性，且這些女教師中有三成是西班牙裔的績效。UW 則採用中心化但階段性改革的模式，並特別著墨於對隱藏偏見的意識喚起，較亮眼的數據包括 2000 年該校女教授擔任主管僅 4%，在 2006 年提高至 14.7% 等。

藉由前三所不同規模與特性的校園之比較，作者在第九章〈設計一套促進平等的改革方案〉（Design a Change Portfolio to Advance Equity）結論中，首先就強調不同學校應根據自己制度背景和特質，建構出適合自己的廣博改革方案，而方案的設計則建議採取系統性及策略性的轉化途徑來進行。所謂系統性途徑是指改革應兼顧組織的結構、政治、人資、文化等面向，不是任意地選擇幾項常見策略或辦活動來交差。「策略性」則強調脈絡化的分析，包括指認自己組織的問題與架構、分析組織脈絡、選擇（有效且適合該組織的）介入策略，之後才以套裝方式來逐步推動。

而在策略執行的部分，作者也歸納出一些重點提醒，包括應確保「有使命感且頭腦清楚」的主管加入其中；找到盟友並有效溝通（作者在此提醒，花費時間嘗試說服不感興趣的人，並不是資源有限下的明智作法）；從小處開始並持續進行，讓其他人看到對組織的正面影響；追蹤、監督及評估改革的過程與結果；以及設法將改革結果永續化，包括納入更多人的參與、建立正式制度與措施、嵌入既有年度預算項目、成立編制內工作小組等，以確保改革的成果不會因為補助計畫結束就倒退。

綜合上述，本書細緻分析 ADVANCE 計畫的執行與成果，並梳理出具系統及脈絡性的改革規劃，除了指出各項性別平等改革需要領導者的具

體支持與參與外，也指出機構或系所的執行難處及可思考的改變方向，對於大學機構建立合適的性別平等改革以及促進女性參與科技學術領域有許多洞見，發人深省，並適合我國規劃相關性別與科技政策以及大學平等改革之參考。

參、評述與反思

如前言所述，雖然我國在性別平等教育法的通過與性別主流化的政策框架下，與性別或女性相關的計劃措施與演講，在大學校園已愈來愈為普遍，但從學術工作環境角度出發的性別平等檢視與改革，目前尚未見到較為明確的政策，仍多屬於個人式的計畫補助。美國 ADVANCE 計畫當年就是有鑒於個人補助的不足，而以機構改造的框架登場（彭滄雯、呂依婷、江郁欣，2015），並且持續穩定推動迄今滿 20 年。因此，藉由本書的介紹，應可啟發我國未來推動科研學術環境的性平改革，建立更系統性的政策方向。以下提出我們認為本書的幾個重點啟發與反思。

一、性平改革不必然要「限女性」，但也注意性別中立的差別影響

如同本書第二章標題強調的「改善制度，而非改善女性」，本書提出的十二項性平改革策略中，除了第六項提高女性學術能見度，以及第十一項的部分個別計畫補助之外，其餘多數策略並沒有限定女性才能使用。不過因為這些策略多已從「女性觀點」出發，對男性中心的性別化組織安排、偏見和文化（Acker, 1992），提出了性別通用的轉化性對策（彭滄雯，2010），這樣的作法值得我主管單位在推出相關政策措施時參考。個別針對女性的矯正式補助，固然有其實務意義，但若多數計畫都屬於此類，則可能複製甚至鞏固了既有性別刻板印象或分工，更遑論如果要進行制度性變革，勢必邀請男性校院系所主管的一同參與，也要讓男性同仁感受到這些改革對他們的裨益。

然而在推動「中立」「通用」政策的同時，我們也應保持關注與反思自由主義式的性別中立政策可能在不同性別接受者間，造成差異化影響。例如 Antecol, Bedard 與 Stearns 等人 2018 年的研究就發現，新手父母都適用的升等期限放寬政策（tenure clock stopping policies），男教授使用之後

卻有比女教授明顯的論文出版增加和成功升等機率，反而擴大了性別落差（轉引自 Laursen & Austin, 2020: 124）。因此，性平措施與政策的設計，確實需要不斷地在理想的改革願景與實務脈絡的副作用考量之間找尋雙贏的平衡。

二、交織思考的改革趨勢值得重視

本書研究對象是最早兩期推動 ADVANCE 計畫的美國大學，因此很大篇幅的關注程度在於生理女性，特別是 STEM 科系裡的女性教師經驗，這也反應在全書對於成果「評估」的指標，很大部分是看女教授的人數比例有無增加。但如同作者在第七章指出的，後續推動此計畫的方向，除了延續之外也有開拓，特別是在交織理論視野的影響下，關注面向可以從男、女教師的差異，拓展至種族、職級、生涯階段、性傾向、行為能力、學門學科等各種多元差異下的女男學術工作處境與經驗，以及建立更涵容的學術職場的挑戰與可能性。臺灣既然在制度性改革上較晚起步，未來可以直接納入更多的交織分析，看見除了生理性別之外，各種組織安排的預設及其背後權力關係的作用，營造更有多元敏感度與彈性的友善職場。

三、系統性思考 + 策略性行動

乍看之下，作者主張的以系統性（兼顧各個面向）與策略性（對症下藥且脈絡化）途徑來推動改革，都很有道理，但似乎又有點矛盾。特別作者也在執行策略上，指出小贏（small wins）的重要，這也是許多性平改革經驗所提醒的，一開始就要求「全面性」的改革很可能只是造成形式主義（黃淑玲、伍維婷，2016）。因此，如果真的要「策略地」找出最重要且該解決的問題，並且有目的地選擇適合回應該問題的策略，再以適合組織特性的方式推動執行，那如何能兼顧「系統性」呢？

對此，我們建議可以從系統性思考、策略性行動的方式搭配兩種途徑。在盤點與指認問題時，可以從作者引用的 Bolman 和 Deal 的四面向架構進行系統化組織分析，檢視組織在結構、人力資源、政治、象徵／文化等面向上的制度安排、組成與權力分配、或預設價值，有無隱藏偏見與差異化的影響？但在方案的選擇與執行上，則詳加考量組脈絡與特性，從關鍵但可行的幾項方案著手，並且找對盟友來創造對改革的正向期待，進而

逐步拓展到其他面向。

而不論強調系統性或策略性，重點是都需要有一定程度的基本研究與證據基礎，來進行診斷並擬定方案，且應當穩定持續一段時間（例如 4-6 年）才能看到初步成果，而非倉促推出許多即興、零碎、政隨人亡式的計畫。此外，作者提醒明確的課責體系與分工，以追蹤與監督改革的過程與結果，這些經驗建議不僅適用於性平改革，其實所有的組織改革倡議都可參考。

最後，由於篇幅所限，本文無法進一步呈現每個策略之下，作者所搜集與分享的各種策略細節，因此，有興趣了解更多策略設計、執行經驗與初步成果的讀者，除了可參考原著專書之外，還可以參見作者團隊所提供的免費公開網站「StratEGIC Toolkit」，² 快速掌握書中各項策略，呈現書中各項策略、影片介紹以及 15 所大學的改革方案摘要。

² 參見 Laursen, S. L., & Austin, A. E. (2014). *StratEGIC Toolkit: Strategies for effecting gender equity and institutional change*. <http://www.strategictoolkit.org>

參考文獻

- 吳嘉麗 (2012)。科技領域的性別主流化：他山之石。性別平等教育季刊，**59**，96-103。
- [Wu, C. L. (2012). Gender mainstreaming in science and technology: Lessons from other countries. *Gender Equity Education Quarterly*, 59, 96-103.]
- 彭滄雯 (2010)。女性觀點的「通用設計」：性別主流化再思考。研習論壇月刊，**120**，8-16。
- [Peng, Y. W. (2010). Advancing universal design from women's perspectives: Rethinking gender mainstreaming. *Forum on Training and Development*, 120, 8-16.]
- 彭滄雯、呂依婷、江郁欣 (2015)。學術界如何促進女性科技研究人力之發展？美國 ADVANCE 計畫介紹。婦研縱橫，**103**，52-63。
- [Peng, Y. W., Lu, Y. T., & Chiang, Y. H. (2015). How could the academia promote female researchers' development? An introduction of the ADVANCE program in USA. *Forum in Women's and Gender Studies*, 103, 52-63.]
- 彭滄雯、蔡麗玲、呂依婷 (2017)。科技領域的性別主流化：歐盟作法對台灣的啟示。載於黃淑玲 (主編)，性別主流化：臺灣經驗與國際比較 (頁 215-242)。五南。
- [Peng, Y. W., Tsai, L. L., & Lu, Y. T. (2017). Gender mainstreaming in science and technology. In S. L. Huang (Eds.), *Gender mainstreaming: Taiwan experiences and international comparison* (pp.215-242). Wunan Publisher.]
- 黃淑玲、伍維婷 (2016)。當婦運衝撞國家：婦權會推動性別主流化的合縱連橫策略。臺灣社會學，**32**，1-55。
- [Huang, S. L., & Wu, W. T. (2016). When the women's movement confronts the state: Multiple strategies for promoting gender mainstreaming. *Taiwan Sociology*, 32, 1-55.]
- 蔡麗玲 (2020)。性別化創新作為科技性別主流化新技術。巨流。
- [Tsai, L. L. (2020). *Gendered innovation as a new approach for mainstreaming gender in science and technology*. Chuliu Publisher.]
- Acker, J. (1992). Gendered institutions. From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*, 21, 565-569.
- Antecol, H., Bedard, K. & Stearns, J. (2018). Equal but inequitable: Who benefits from gender-neutral tenure clock stopping policies? *American Economic Review*, 108(9), 2420-2441.
- Laursen, S., & Austin, A. E. (2020). *Building gender equity in the academy: Institutional strategies for change*. Johns Hopkins University Press.

