

## 【議題報告】高等教育領導管理性別圖像 2006-2021

作者：韓采燕（國教院教政中心博士後研究）

版本日期：2023. 1. 7

資料來源：教育部統計處性別統計專區

計畫名稱：教育部委辦「《國家教育研究資料庫》專案辦公室籌備計畫」(2020/1-2024/12) (NAER-2020-060-O-2-5-MOE-10)

### 摘要

高等教育內領導與管理階層的性別比率是高等教育發展與治理重要的性別平等議題，本文旨在探討自大學法 2005 年修法後至今十五年間，2006 年至 2021 年國內大專校院領導管理階層的性別比例變遷與圖像變化。分析教育部統計處性別統計專區之校長、一級行政主管與學術主管性別統計資料，研究發現：台灣高等教育女性擔任領導與主管比率提升，參與決策領導階層人數逐漸增加。在一級行政主管部分，女性比率從 2006 年的 19%，逐年增加至 2021 年的 27%；在學術主管（院長、所長、系主任）部分，女性比率從 2006 年的 20%逐年增加至 2021 年的 28%；在校長部分，女性比率從 2006 年的 7%緩慢增加至 2021 年的 9%。然而，我國高等教育領導與管理的女性比率與西方國家相較仍有差距，還需更多政策引導與理念宣導，提升女性比率，促進高等教育內的性別平等。

## 【議題報告】高等教育領導管理性別圖像 2006-2021

### 前言

聯合國提出 2030 永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs），其中第五項目標是「實現性別平等，並賦予婦女權力」。台灣透過立法與政策宣導，性別平等意識逐漸普及，在各級教育領域中，性別平等皆有長足的進步，高等教育內，男女學生的就學、升學、畢業以及學業表現差異逐漸縮小消失，自 2002 起，每年取得大學文憑之女性人數已超越男性，女性教授比率在 2021 年提升至三成六。然而，高等教育內不僅有在其中就讀的學生、授課的教授，還有在其中的領導與管理人員，我們將焦點從高等教育內的師生轉換至高等教育內的領導管理層級：各大專校院的一級行政主管、學術主管與校長時，卻發現高等教育內的領導管理人員仍是以男性為主，女性偏少。

自從大學法 2005 年修法以來，過去十幾年來，許多大學都經過大學校長遴選，然而，在台灣百所大學中，女性校長仍鳳毛麟角，比例非常稀少。如同婦女新知基金會與女學會曾在 2008 年 3 月 7 日召開記者會詢問「臺灣女性還當不了大學校長？」

經過十餘年後，台灣高等教育的領導階層的性別分布狀況是什麼呢？不同於媒體報導多以單一學校校長遴選為基礎，缺乏全面的實證資料與數據分析，本文檢視 2006 至 2021 年（95-110 學年度）自大學法 2005 年修法後至今十五年，全台灣大專校院領導管理階層的性別統計，分析一級行政主管、學術主管與校長之性別比率，探討（1）台灣的高等教育內領導管理階層的性別分布圖像為何？（2）在過去十五年間，高等教育領導管理之性別分布有無改變？（3）不同領導管理階層的性別比率分布變化趨勢為何？

### 資料說明

本文分析的資料是教育部統計處性別統計專區大專校院女性一級行政主管、學術主管與校長之人數及比率。資料對象為 2006-2021 年（95-110 學年度）全國大專校院，不包括宗教研修學院、空中大學、軍警校院之領導管理人員。

## 變項及分析步驟說明

- (1) 一級行政主管性別比率：根據教育部定義之全國大專校院之副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、主任秘書、圖書館館長、進修部主任、資訊中心主任、人事主任、會計主任及其他經學校歸為一級行政單位之主管人員。以教育部統計處公開性別統計資料，計算男女一級行政主管人數占總一級行政主管人數之性別比率。
- (2) 學術主管性別比率<sup>1</sup>：根據教育部定義之全國大專校院各學院院長、科系所主任、所長，以及各校教學單位之院、系、所、學位學程之教學單位主管。以教育部統計處公開性別統計資料，計算男女學術主管人數占總學術主管人數之性別比率。
- (3) 校長性別比率：以教育部統計處公開性別統計資料，計算男女校長人數占總校長人數之性別比率。

## 分析結果：2006-2021 年大專院校領導與管理性別圖像

為了解本國高等教育領導與管理層級之性別分布現況與變遷，本文針對 2006 到 2021 年（95 到 110 學年），全國 149<sup>2</sup>所大專院校之女性一級行政主管、學術主管與校長之人數與比率探討。

### (1) 2006-2021 年大專校院一級行政主管性別分布與圖像變遷

數據顯示 2021 年全國大專校院女性一級行政主管人數為 630 人，佔全體一級主管比率為 26.8%。圖 1 顯示近十五年全國大專校院一級行政主管的女性比率，自 2006 年約 19%，緩慢增加至 2021 年約 27%。

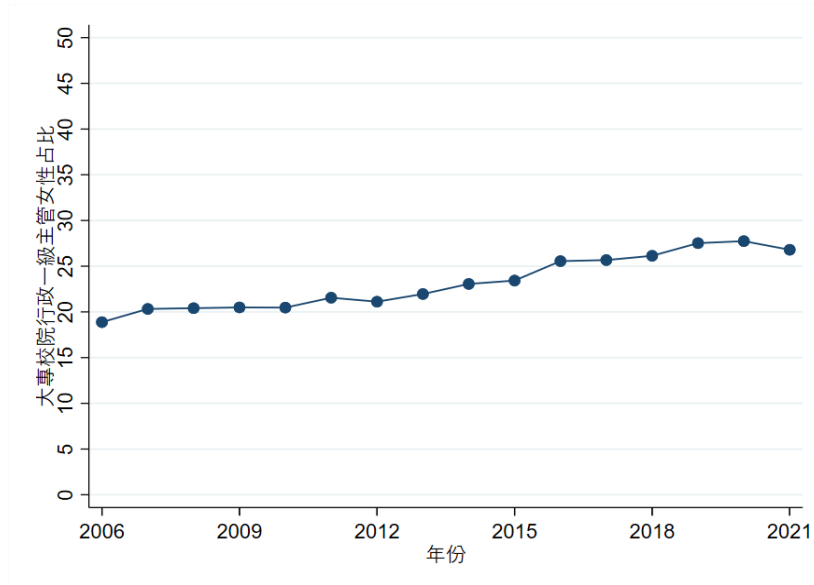
我國高等教育女性一級行政主管比率雖逐年增加，但與國際相較之下仍有落差，在 2016 年，澳洲高等教育內一級行政主管的女性比率已占 34%，美國已達 43%（同年台灣是 25.6%），在 2018 年英國高等教育內一級行政主管的女性比率約 37%（同年台灣是 26.1%），台灣高等教育各校仍須努力提升女性一級行政主管比率。

---

<sup>1</sup> 2011 年（100 學年）以前僅計列歸為一級單位之學術主管人員。

<sup>2</sup> 2006 年（95 學年）全國共有 163 間大專院校，2011 年（100 學年）163 間，2016 年（105 學年）158 間，2021 年（110 學年）149 間。

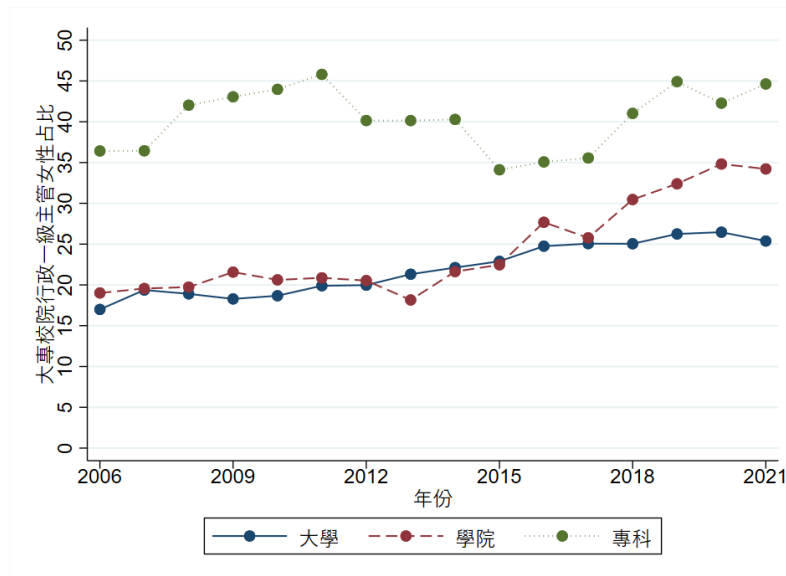
圖 1 2006-2021 全國大專校院一級行政主管女性比率變化趨勢



資料來源：教育部統計處性別統計專區 308-4 大專校院女性一級行政主管人數及比率

進一步針對大學、學院與專科三種學制進行分析，如圖 2 所示，專科行政一級主管女性比率最高，自 2006 年女性約 36.4%，緩慢增加至 2021 達 44.7%，之後逐年減少 2015 年 34.1%，之後又緩慢增加至 2021 年約 44.7%；學院比率次之，自 2006 年女性約 19%緩慢增加至 2009 達 21.6%，之後逐年減少 2013 年 18.2%，接著緩慢增加到 2021 年 34.2%；大學比率最低，自 17%緩慢上升至 25.4%。

圖 2 2006-2021 大學、學院、專科一級行政主管女性比率變化趨勢



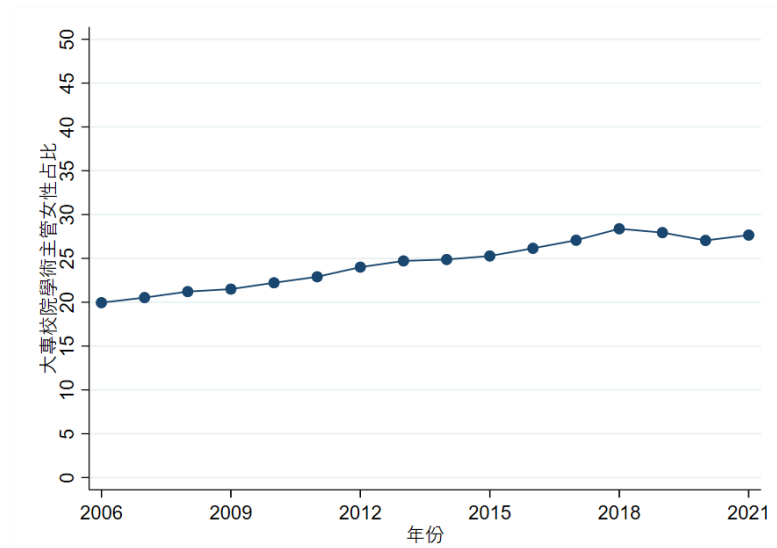
資料來源：教育部統計處性別統計專區 308-4 大專校院女性一級行政主管人數及比率

(2) 2006-2021 年大專校院學術主管性別分布與圖像變遷

數據顯示 2021 年全國大專校院女性學術主管人數為 1,368 人，佔全體學術主管比率為 27.7%。圖 3 顯示近十五年全國大專校院學術主管的女性比率，自 2006 年約 20%，緩慢增加至 2021 年約 28%。

我國高等教育女性學術主管比率雖逐年增加，但與國際相較之下仍有落差，在 2016 年，澳洲高等教育內學術主管的女性比率已占 34%，美國已達 38%（同年台灣是 26.2%），在 2018 年英國高等教育內學術主管的女性比率約 31%（同年台灣是 28.4%），台灣學術界，仍有許多努力空間，增加女性學術主管比率。

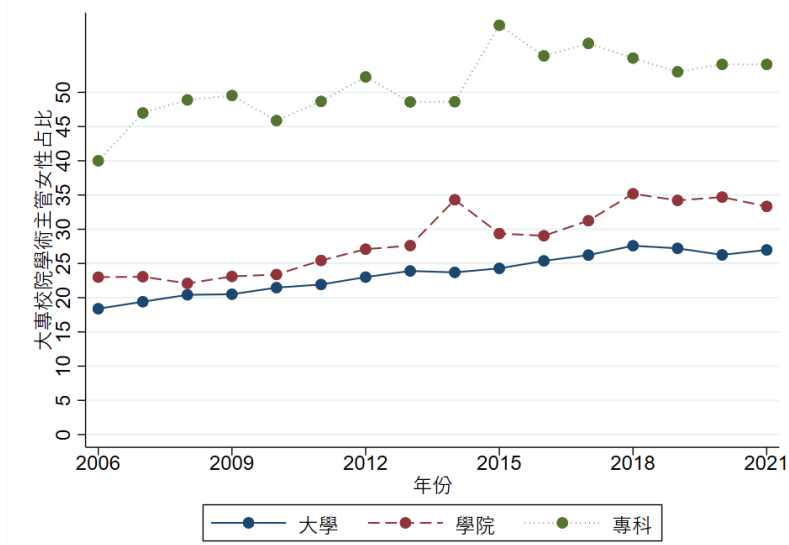
圖 3 2006-2021 全國大專校院學術主管女性比率變化趨勢



資料來源：教育部統計處性別統計專區 308-3 大專校院女性一級學術主管人數及比率

進一步針對大學、學院與專科三種學制進行分析，如圖 4 所示，專科學術主管女性比率最高，自 2006 年女性約 40%，逐年緩慢增加，2021 年約 54.1%；學院比率次之，自 23% 增加到 33.3%；大學比率最低，自 18.4% 上升至 27%。可能與專科系所群聚特定科系，如幼保護理相關，而大學多為綜合型大學科系眾多有關聯。

圖 4 2006-2021 大學、學院、專科學術主管女性比率變化趨勢

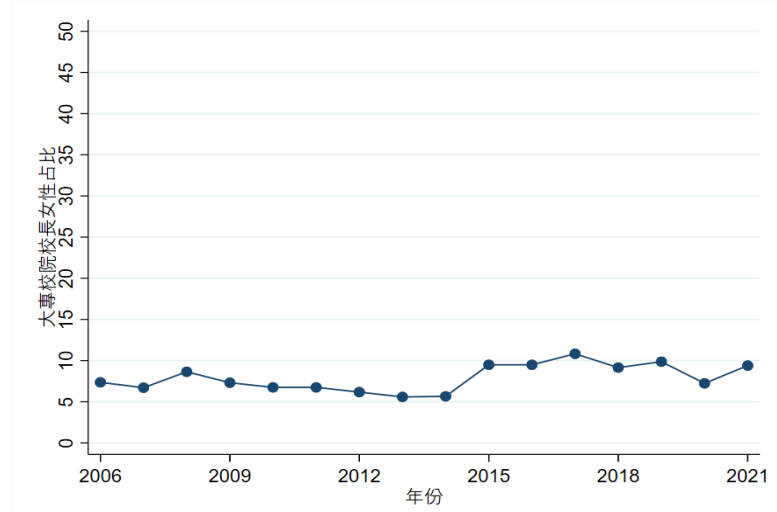


資料來源：教育部統計處性別統計專區 308-3 大專校院女性一級學術主管人數及比率

### (3) 2006-2021 年大專校院校長性別分布與圖像變遷

數據顯示 2021 年全國大專校院女性校長人數為 14 人，佔全體校長比率 9.4%。圖 5 顯示近十五年全國大專校院校長的女性比率，自 2006 年約 7%，緩慢增加至 2021 年約 9%。我國高等教育女性校長比率雖逐年增加，但與國際相較之下仍有落差，在 2016 年，澳洲高等教育內校長的女性比率已占 25%，美國已達 30%（同年台灣是 9.5%），在 2018 年英國高等教育內校長的女性比率約 29%（同年台灣是 9.2%），台灣高等教育界，女性校長比率仍極低，需更多政策引導，提升女性比率。

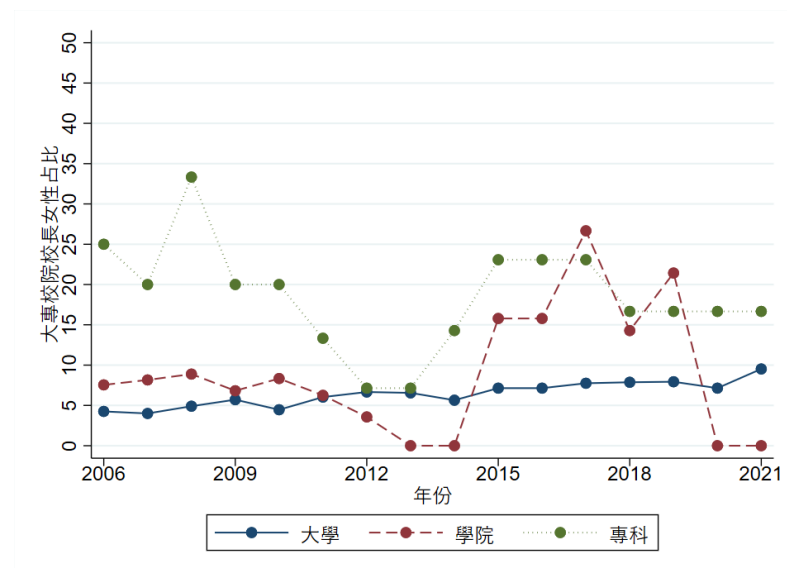
圖 5 2006-2021 全國大專校院校長女性比率變化趨勢



資料來源：教育部統計處性別統計專區 307-3 大專校院女校長人數及比率

進一步針對大學、學院與專科三種學制進行分析，如圖 6 所示，專科與學院校長性別比率變動大。因在這十五年間，兩種體制的學校多經歷改制、升格或合併、退場，專科與學院校數持續減少，加上專科與學院系所多群聚特定領域而非綜合型大學，所以在校長性別比率上變化大。其中，專科女性校長比率最高，自 2006 年約 25%，上升到 35% 後，持續下降至 2012 年低點 7%，2015 年又反彈至 23%，最後在 2018 年下降至 16.7%，持平至今；學院比率次之，自 2006 年女性校長比率約 7.6%，下降到 2013 年之 0%，再攀升至 2017 年 26.7%，又下降至 2020 年的 0%，起伏極大；而大學則是女性校長比率最低，自 2006 年約 4.3%，歷經十五年緩慢上升至 9.5%。

圖 6 2006-2021 大學、學院、專科校長女性比率變化趨勢



資料來源：教育部統計處性別統計專區 307-3 大專校院女校長人數及比率

## 結論

本文分析 2006-2021 年教育部統計處性別統計專區之一級行政主管、學術主管與校長性別統計資料，研究發現，台灣高等教育女性擔任領導與主管比率提升，參與決策領導階層人數逐漸增加，男女差距逐漸縮小。在一級行政主管部分，女性比率從 2006 年的 19%，逐年增加至 2021 年的 27%；在學術主管（院長、所長、系主任）部分，女性比率從 2006 年的 20% 逐年增加至 2021 年的 28%；在校長部分，女性比率從 2006 年的 7% 緩慢增加至 2021 年的 9%。

我國大專校院領導階層女性比率雖逐年增加，但與國際相較之下，仍有差距。在 2016 年，澳洲高等教育內一級行政主管的女性比率約占 34%，學術主管的女性

比率約占 34%，校長的女性比率約占 25%；同年美國高等教育內一級行政主管的女性比率約占 43%，學術主管的女性比率約占 38%，校長的女性比率約占 30%；而英國在 2018 年，其高等教育內一級行政主管的女性比率約占 37%，學術主管的女性比率約占 31%，校長的女性比率約占 29%。我國高等教育領導與管理內的女性比率與西方國家相較，仍有一段差距，仍須更多政策引導。

然而，提升高等教育內的女性領導與管理比率絕非一朝一夕，有許多難處，改革行動方案的政策設計與施行面臨眾多挑戰。第一，各大專校院，實踐大學自治的理念，校內與系所的人事升遷由遴選委員、長官指派或系所同仁決議，非中央主管機關之權責，中央主管單位，僅能透過性別平等政策的推廣與鼓勵，間接漸進式提升各大專校院女性領導與主管比率。第二，高等教育學術工作的研究教學與服務工作，長期以來皆有工時過長，職家平衡之難題，加上近來高等教育面臨少子化招生不足，陸續已有大專校院面臨整併與退場，使得學術環境的性別平等議題更難被重視。第三，台灣大專校院領導管理與學術工作專業人員仍鑲嵌於台灣的性別文化脈絡之中，當台灣性別文化持續期待女性在家庭中負擔多數照護教養責任與工作，又在新自由績效主義下期待每位員工在工作中超時工作以最大化績效與生產力，將持續延續不利於女性晉升領導管理的性別結構。

在眾多難處中，近來研究指出，高等教育性別友善政策與方案有助於提升高等教育領導階層女性的比率。以英國為例，為了促進高等教育內的女性領導比率，英國在 21 世紀初開始針對國內高等教育性別平等議題進行大規模調查與研究，並在大專校院的學校與系所層級推動促進機會均等與多元平權的政策。例如，2005 年英國高等教育學會 Advance HE 設立雅典娜天鵝獎章程（Athena SWAN Charter<sup>3</sup>），針對在性別平權表現傑出之系所與學校給予獎項鼓勵，而此認證也成為各大學在申請國家補助與研究經費時的重要性平指標。雅典娜天鵝認證針對高等教育內性別平權的四個面向：各層級女性之比率、吸引女學生進入學術圈的進程、引領女性達成學術生涯的重要里程碑以及全體職員的性別友善工作環境。各大學系所在申請文件中，需明確說明其針對此四大面向之消除歧視、增進機會均等的具體作法，如招聘應聘人員的性別比例、升等的性別比例、針對招聘委員會辦理性平培訓工作坊、領導與決策階層的性別比例等。此外，自 2010 年開始，英國教育部更進一步要求各校須公布各校內針對消除歧視增進機會均等創造多元共融的可量化目標與年度報告。2013 年開始英國也成立極光（Aurora | Advance HE<sup>4</sup>），針對學術圈內的女性進行領導與專業培訓並在各校成立 mentor 制度，透過前輩提攜後輩，分享職涯與領導經驗。

---

<sup>3</sup> Athena SWAN Charter, 其中 SWAN 是科學女性學術網絡的縮寫，（Scientific Women's Academic Network, SWAN）

<sup>4</sup> <https://www.advance-he.ac.uk/programmes-events/aurora>



建議透過性別平等政策的推廣與理念宣導，漸進式鼓勵各大專校院提升女性領導與主管比率，促進高等教育內的性別平等。例如，第一，透過獎勵方案，針對女性領導比例與前一年相比增加 1% 的學校，獎勵相關性平友善研究與措施；第二，推廣職家平衡之學術研究環境，創造性別友善的工作環境；第三，針對極端男性色彩的學門領域提出相關平衡策略，例如，強化女性學術人才之典範推廣以及女性專業網絡之串聯與經驗分享。

## 附註

附註 1， 2006-2021 年大專校院學校數量：

2006 年（ 95 學年）大學 94 間、學院 53 間、專科 16 間，總計 163 間。

2011 年（100 學年）大學 116 間、學院 32 間、專科 15 間，總計 163 間。

2016 年（105 學年）大學 126 間、學院 19 間、專科 13 間，總計 158 間。

2021 年（110 學年）大學 126 間、學院 11 間、專科 12 間，總計 149 間。

附註 2， 2006-2021 年學院名單：

2006 年（95 學年）學院 53 間：國立體育學院、國立體育學院、國立台灣體育學院、國立台灣體育學院、國立台北護理學院、國立屏東商業技術學院、國立台中技術學院、國立勤益技術學院、國立高雄餐旅學院、國立台北商業技術學院、國立金門技術學院、國立台灣戲曲學院、國立台灣體育學院、國立台灣體育學院、國立台北護理學院、國立屏東商業技術學院、國立台中技術學院、國立勤益技術學院、國立高雄餐旅學院、國立台北商業技術學院、國立金門技術學院、國立台灣戲曲學院致遠管理學院、立德管理學院、興國管理學院、大華技術學院、景文技術學院、中華技術學院、中華技術學院、文藻外語學院、大漢技術學院、慈濟技術學院、永達技術學院、永達技術學院、中華醫事學院、和春技術學院、育達商業技術學院、育達商業技術學院、德明技術學院、北台灣科學技術學院、致理技術學院、醒吾技術學院、亞東技術學院、東南技術學院、南亞技術學院、僑光技術學院、中州技術學院、環球技術學院、吳鳳技術學院、美和技術學院、修平技術學院、稻江科技暨管理學院、明道管理學院、德霖技術學院、南開技術學院、南榮技術學院、蘭陽技術學院、黎明技術學院、東方技術學院、經國管理暨健康學院、長庚技術學院、長庚技術學院、崇右技術學院、大同技術學院、大同技術學院、親民技術學院、高鳳技術學院、華夏技術學院、台灣觀光學院。

2011 年（100 學年）學院 32 間：國立屏東商業技術學院、國立臺中技術學院、國立臺北商業技術學院、國立臺灣戲曲學院、臺北市立體育學院、興國管理學院、大華技術學院、文藻外語學院、大漢技術學院、慈濟技術學院、永達技術學院、和春技術學院、北台灣科學技術學院、致理技術學院、醒吾技術學院、亞東技術學院、南亞技術學院、稻江科技暨管理學院、德霖技術學院、南榮技術學院、蘭陽技術學院、黎明技術學院、東方設計學院、經國管理暨健康學院、崇右技術學院、大同技術學院、亞太創意技術學院、高鳳數位內容學院、華夏技術學院、臺灣觀光學院、台北海洋技術學院、馬偕醫學院。

2016 年（105 學年）學院 19 間：國立臺灣戲曲學院、中信金融管理學院、大漢技術學院、和春技術學院、亞東技術學院、南亞技術學院、稻江科技暨管理學院、德霖技術學院、蘭陽技術學院、黎明技術學院、東方設計學院、經國管理暨健康學院、崇右技術學院、大同技術學院、亞太創意技術學院、臺灣觀光學院、台北

海洋技術學院、馬偕醫學院、法鼓文理學院。

2021 年（110 學年）學院 11 間：國立臺灣戲曲學院、中信金融管理學院、大漢技術學院、和春技術學院、南亞技術學院、蘭陽技術學院、黎明技術學院、經國管理暨健康學院、大同技術學院、馬偕醫學院、法鼓文理學院。

**關於 NERDA：**由國家教育研究院（以下簡稱國教院）教育制度及政策研究中心於 2020 年規劃建置「國家教育研究資料庫」(National Education Research Data Archive, NERDA)，藉此跨單位整合全國各級教育行政資料，並在遵守資安規範下建立資料運用模式。透過資料增值應用分析，資料庫之核心目標在於協助國教院強化智庫功能，並支援教育部進行相關政策研究，提供政策制訂的數據基礎，以臻「循證決策」理想。