

同事不同「事」

——教师职务分工 与性别不平等

自从两性平等教育变成既定政策的那一刻起，就有许多教师惶恐的四处询问：两性平等教育倒底要教什么？老师要先读什么书才能掌握基本的正确观念？什么教材最适合平等教育？推动两性平等教育要从哪里开始？

其实大家不必上穷碧落下黄泉。学校在职务分派方面以及对教师角色的期待上，本身就有着性别方面的差别待遇，而这些安排不但使许多教师和学生习以为常，也没有人觉察到这样的安排其实已经暗暗的在学生心中植入性别不平等的观念。虽然有些先知先觉的老师百般抗议，学校在整体架构上似乎仍然对此一无所感。接下来就让我们透过现在一般学校在事务及职务上的分工状况，来看看学校中常常被视为理所当然、其实却不怎么合理的工作分配，是怎样按着既定的性别刻板印象来进行。

依性别而能者多劳？

在一般校园事务的分工上，不管个别教师的性向、兴趣和选择，通常男老师都会被分派到较为粗重的工作，如举办游园会时负责搭帐篷以及搬较重物品的工作；相对的，女老师可能负责采买、烹饪等等被认为是女人家做的事。危险性较高的工作也会「优先」指

派给男老师，如需要爬高挂彩带，或是到银行存取款的工作；而女老师的工作可能倾向于制作海报、辅导等等不须冒险的工作。总体而言，男教师负责训练或承办需要较多体力的活动，如训练运动选手，包括田径、球类等；女老师则大多训练属于文艺性质的活动，如壁报制作（比赛）、训练合唱团、儿童乐队等。同样是需要体力的活动，男老师负责训练的会是军训式的大会操，女老师负责的则是较需要肢体语言、较「女性化」的舞蹈。

在分派这些工作时，学校可能认为这是「分工」，因此男老师做比较适合男性做的事，女老师做女性比较擅长的事，也算是一种「效率」的做法。可是这种依着现有的性别角色分派来进行的「分工」，不但抹煞了教师间可能存在的个别差异，也会继续巩固现有的性别不平等，为学生做出不好的榜样。

更有意思的是，这样的性别分工制度并不一定只是对强势的性别有利，有时，弱势的性别也会策略式的使用传统概念来为自己争取福利，甚至占便宜。例如，在现实生活中，有些女教师就会以自己的性别为理由，要求较为轻松的、不危险的工作来做；甚至明确的要求男同事负责做「属于男人做的工作」，例如值夜、搬重物、爬高、教比较坏的班、或体力劳动等等，以堂而皇之的性别理由来逃避分担责任和工作。这样的借口和理所当然的逃避，往往使男老师觉得非常的不公平，不满女老师在分配权益时大喊自己要一视同仁的平等，但是要分工作时却又说自己是弱势，要求被特殊对待。

考量这种复杂的不满效应，比较平等的校园职务分工，恐怕就不能只是简单的颠倒现有的性别分工方式，叫男老师做女老师做的

事，叫女老师做男老师做的事。这样的安排只是重演原有的不平等而已。校园分工也不能简单的照性别人口比例来平均分配工作，在任何活动上都要求男女教师按比例参与，这样的公式化安排仍然是僵化的。

事实上，任何单一的、固定的、强制的、片面决定的分工方式，都会引发各式各样的争议和抱怨。因此，最好的方式或许是：

经由全校员工平等的集体讨论——而不是行政主管罔顾民意的片面指定分配。

再加上老师们个人自愿的要求——让最不寻常的自荐自愿都能自在发表，而不必担心别人的怀疑和嘲笑。

还要配合着某种程度的轮流和分配——不是永远都由同样的人担任同一责任，而是随时可换可选可免。

这样的决策过程是否繁复，恐怕不是真正的重要问题；学校内如何创造开明的、非妒恨的、比较公平的分工制度，这才是关键，而上面这样的分工过程至少可以把强制性降到最低。

另外，我们也需要看到，校园不是象牙塔，校园的安全和平等也和整个社会的安全和平等直接相关，如果我们希望不同性别的老师都能尝试不同的职务，那么我们还得努力促进这个社会的整体环境对越过性别边界的人表示善意。换句话说，现有的男老师或许确实对护理和家政和采买不够熟悉，但是整体社会环境对男人做家务的轻蔑，也使得男老师缺乏动机去担待这方面的工作，因此，老师们还得超越校园，积极的去多支援多鼓励一些社会运动团体所推动的家务分工。另外，有些女老师虽然愿意尝试一些平日不会分给女

人的工作，但是在实质的情况中却还有另外一些阻力。例如，为了安全考量和家庭责任，女老师通常不被派任值夜或担任沈重的行政职务；为了安全考量，女老师也通常不被派任爬高或领款的职务。而当女老师由于这些顾忌而被固定派去担任另一些工作时，这也就同时限制了男老师分担不同职务的可能。因此个别家庭中的分工和整体社会的安全问题，都必须成为大家积极主动改善的目标。解决校园内的职务分配问题，是和改变校园外的性别职务分工紧紧相连的。

以上这些困扰实际上是目前社会整体的问题。治安的恶化进一步局限了校园职务的分派，家庭职务的分工则长期影响到男女老师的人生实现。如果我们希望在校园中改变性别角色分工，就一定要更扩大的来改变整个社会的性别成见。

依性别而主掌权力？

在行政职务的分工上，男女教师之间的差异可能比一般事务分工还明显。

最明显的就是，较具决策性的、掌管全校重大事务的职务，多半由男教师担任，而在决策权力圈外，记帐、公关、照顾、辅导等杂务，或是艺文方面的职务，则多半交给了女教师。这方面的分工决策很清楚的牵涉到性别歧视。例如，已婚的女老师被视为有家事之累，若是仍然单身则被视为人生经验不足。换做是男老师，就没有这种分野：已婚的被视为没有后顾之忧，未婚的被视为可以全力投入工作，都是可造可靠之才。

这种差别的期望和评价，深刻的影响了教师的行政分工。像校长和主任需要经过考试任选，当然需要有实力，但是实力的累积也通常由已经以教育为人生志业的男教师居多，学校自己任选的组长级职务也多由男老师担纲。少数的女主任多半做总务或辅导工作，而需要总理全校教学等实务以及需要管训、监督行为偏差学生的工作，则较少由女主任担任。

有人或许会说，有些职务不适合女性担任，另外一些职务则不适合男性担任，但是这种说法往往建立在现有的成见之上。过去也有人说过，女人不适合外出就业，不适合做新闻主播，不适合做总理，不适合担任校长之类的话，或者说男人不适合烧饭带小孩，不适合做护士，不适合做空服员，不适合做家庭主夫等等。但是一个个做到这些职位的女人男人不都证实了原有的说法只是成见吗？眼看着有人要做、想做、有能力做，而我们还在一旁说风凉话，咒诅他们做不成，这又是什么心理呢？有很多事情是「做了之后才知道合不合适」的；而且，很多事情是「大家都支援就有机会成功」的。

除了行政职务分派显示性别差异之外，即使男女教师担任相同的行政职务，他（她）们实际掌管的权责仍然常常会不同。就以组长的职位为例，同样是组长，男组长和女组长通常会遭遇到不一样的合作或抗拒，因而承受不同的对待。男组长比较倾向于权威的形象，会把分内的工作分派给其他老师完成，在施展权威中顺便减轻压力；而当他觉得工作太重时，可能就会直接向上司抱怨或发脾气，或许因为这样，男组长的工作看起来好像就比较重要。另一方面，同样的工作量，女组长很可能因为没有权威形象而叫不动别人

来分担，只有在摆出最古老的女性撒娇或可怜形象时，才求得动别人，因此许多女组长因为怕麻烦别人而把事情揽下来自己做；她可能觉得工作超量，可是很少会直接跟上司抱怨，顶多向同事诉诉苦，所以女组长的工作量常常会超过她所能负荷，但是却老是让人觉得她没有做什么事，就只会抱怨而已。然而，若



是女组长也跟男组长一样因为工作而发脾气，她很可能就会列入黑名单，要不是下次不再有机会当组长，就是被列为难以相处的人，人际关系大受影响。

值得注意的是，在这样的性别分工布局中，并非每个男老师都会因为他们的性别而享受到同等的优势。学校中具有行政决策权的职位并不多，通常是由少数一些男老师把持（有可能资历较深，或年纪较大，或甚至有特殊关系等等），因此很多新进的、优秀的男老师也和大部分女老师一样，被分派到他们不适合或者不喜欢的工作上，可能只是些琐碎的杂务，也可能没有机会参与决策。这样的处境使得这些男老师也尝到了位居边缘弱勢的滋味。有趣的是，他们在和女老师相较时，仍然觉得自己（因为是男人）高人一等，不会

考虑改变体制，反而只想等到自己的时刻和机会到来。像这样的想法也使得校园中的性别不平等很难动摇。

从以上学校职务及一般事务分工来看，男女老师的确因为性别差异而承受不同的对待，也因为这样不同的对待而衍生出一般人以及学生对男女老师不同的看法和期待。有行政职务的男老师在学生和同侪的心目中较有威严，较有主见，就连他的主张都看来比较值得参考；一旦发生较大的事件，或事关紧要，不管学校、教师同侪或学生，都会很直觉的询问男教师的意见或是找他们协助解决，也因为这种优势，他们比较常有磨练办事情的能力，有机会受训晋升，因而更有机会被肯定，被赋予重任。相较之下，女老师的温顺、爱心、细心、耐心使她们显得婆婆妈妈、没有（决断）能力、不能贯彻主张等等，因而也比较不被重视，比较不会得到磨练或担当重任的机会，长久下来，当然也显得比较没有历练，没有能力担任行政职务。

显然，这些性别差异并非个人天生如此，而是资源和历练机会的差异使然。

教师分工与性别教育

其实，男女教师在行政职务及一般事务上形成固定的分工模式，其中的性别刻板规划最直接影响到的就是正在学习的学生。

身教形成的影响实在强过言教百倍。不管老师怎样告诉学生在两性之间要平等对待，告诉男生应该尊重女生的意见和需求，规劝女生也该尝试去了解男生的想法；但是事实上，性别歧视的例子却

真实地天天在校园中上演，而演员就正是老师们自己。大部分的男学生轻视女学生的能力，忽略她们的意见和需求，认为她们情绪化、被动、沈默，除了处理一些琐碎的事外没有决断力（甚至有些女学生自己也这么认为），而男生们自己也会私下「纠正」那些不上道的男生，「惩罚」那些「脱轨」的女生——难道学生这些想法和校园内的成人互动方式没有相似性吗？眼下日益浮现的青少年骚扰歧视暴力侵害事件，就正是这种教育环境的恶果。

因此，校园做为一个复制性别的场域，实在应该重新思考男女教师的职务分配，不再单纯的以他（她）们的性别而定夺分派的职务，而应在个人意愿下，让教师有更多机会参与更多不同的职务，更因为各个教师都有机会参与不同的职务，也使得他／她们更加认识自己能力的局限以及有待开发的潜力，并体验人我之间的差异。这样的重新分工，并不意味着男性噤声，让女性翻身作主，全面决定如何分配——毕竟，在分工的事上，没有全然理所当然的方式。可是同时，女性在这个争取平等的节骨眼上，也必须放弃过去享受的「特权」及逃避，肩起一半的责任来。

弹性的分工合作方式是老师对学生良好的身教，更是民主多元的重要里程碑。〔涂懿美、何春蕤〕