

同事不同「事」

——教師職務分工 與性別不平等

自從兩性平等教育變成既定政策的那一刻起，就有許多教師惶恐的四處詢問：兩性平等教育倒底要教什麼？老師要先讀什麼書才能掌握基本的正確觀念？什麼教材最適合平等教育？推動兩性平等教育要從哪裡開始？

其實大家不必上窮碧落下黃泉。學校在職務分派方面以及對教師角色的期待上，本身就有著性別方面的差別待遇，而這些安排不但使許多教師和學生習以為常，也沒有人覺察到這樣的安排其實已經暗暗的在學生心中植入性別不平等的觀念。雖然有些先知先覺的老師百般抗議，學校在整體架構上似乎仍然對此一無所感。接下來就讓我們透過現在一般學校在事務及職務上的分工狀況，來看看學校中常常被視為理所當然、其實卻不怎麼合理的工作分配，是怎樣按著既定的性別刻板印象來進行。

依性別而能者多勞？

在一般校園事務的分工上，不管個別教師的性向、興趣和選擇，通常男老師都會被分派到較為粗重的工作，如舉辦園遊會時負責搭帳篷以及搬較重物品的工作；相對的，女老師可能負責採買、烹飪等等被認為是女人家做的事。危險性較高的工作也會「優先」指

派給男老師，如需要爬高掛彩帶，或是到銀行存取款的工作；而女老師的工作可能傾向於製作海報、輔導等等不須冒險的工作。總體而言，男教師負責訓練或承辦需要較多體力的活動，如訓練運動選手，包括田徑、球類等；女老師則大多訓練屬於文藝性質的活動，如壁報製作（比賽）、訓練合唱團、兒童樂隊等。同樣是需要體力的活動，男老師負責訓練的會是軍訓式的大會操，女老師負責的則是較需要肢體語言、較「女性化」的舞蹈。

在分派這些工作時，學校可能認為這是「分工」，因此男老師做比較適合男性做的事，女老師做女性比較擅長的事，也算是一種「效率」的做法。可是這種依著現有的性別角色分派來進行的「分工」，不但抹煞了教師間可能存在的個別差異，也會繼續鞏固現有的性別不平等，為學生做出不好的榜樣。

更有意思的是，這樣的性別分工制度並不一定只是對強勢的性別有利，有時，弱勢的性別也會策略式的使用傳統概念來為自己爭取福利，甚至佔便宜。例如，在現實生活中，有些女教師就會以自己的性別為理由，要求較為輕鬆的、不危險的工作來做；甚至明確的要求男同事負責做「屬於男人做的工作」，例如值夜、搬重物、爬高、教比較壞的班、或體力勞動等等，以堂而皇之的性別理由來逃避分擔責任和工作。這樣的藉口和理所當然的逃避，往往使男老師覺得非常的不公平，不滿女老師在分配權益時大喊自己要一視同仁的平等，但是要分工作時卻又說自己是弱勢，要求被特殊對待。

考量這種複雜的不滿效應，比較平等的校園職務分工，恐怕就不能只是簡單的顛倒現有的性別分工方式，叫男老師做女老師做的

事，叫女老師做男老師做的事。這樣的安排只是重演原有的不平等而已。校園分工也不能簡單的照性別人口比例來平均分配工作，在任何活動上都要求男女教師按比例參與，這樣的公式化安排仍然是僵化的。

事實上，任何單一的、固定的、強制的、片面決定的分工方式，都會引發各式各樣的爭議和抱怨。因此，最好的方式或許是：

經由全校員工平等的集體討論——而不是行政主管罔顧民意的片面指定分配。

再加上老師們個人自願的要求——讓最不尋常的自薦自願都能自在發表，而不必擔心別人的懷疑和嘲笑。

還要配合著某種程度的輪流和分配——不是永遠都由同樣的人擔任同一責任，而是隨時可換可選可免。

這樣的決策過程是否繁複，恐怕不是真正的重要問題；學校內如何創造開明的、非妒恨的、比較公平的分工制度，這才是關鍵，而上面這樣的分工過程至少可以把強制性降到最低。

另外，我們也需要看到，校園不是象牙塔，校園的安全和平等也和整個社會的安全和平等直接相關，如果我們希望不同性別的老師都能嘗試不同的職務，那麼我們還得努力促進這個社會的整體環境對越過性別邊界的人表示善意。換句話說，現有的男老師或許確實對護理和家政和採買不夠熟悉，但是整體社會環境對男人做家務的輕蔑，也使得男老師缺乏動機去擔待這方面的工作，因此，老師們還得超越校園，積極的去多支援多鼓勵一些社會運動團體所推動的家務分工。另外，有些女老師雖然願意嘗試一些平日不會分給女

人的工作，但是在實質的情況中卻還有另外一些阻力。例如，為了安全考量和家庭責任，女老師通常不被派任值夜或擔任沈重的行政職務；為了安全考量，女老師也通常不被派任爬高或領款的職務。而當女老師由於這些顧忌而被固定派去擔任另一些工作時，這也就同時限制了男老師分擔不同職務的可能。因此個別家庭中的分工和整體社會的安全問題，都必須成為大家積極主動改善的目標。解決校園內的職務分配問題，是和改變校園外的性別職務分工緊緊相連的。

以上這些困擾實際上是目前社會整體的問題。治安的惡化進一步侷限了校園職務的分派，家庭職務的分工則長期影響到男女老師的人生實現。如果我們希望在校園中改變性別角色分工，就一定要更擴大的來改變整個社會的性別成見。

依性別而主掌權力？

在行政職務的分工上，男女教師之間的差異可能比一般事務分工還明顯。

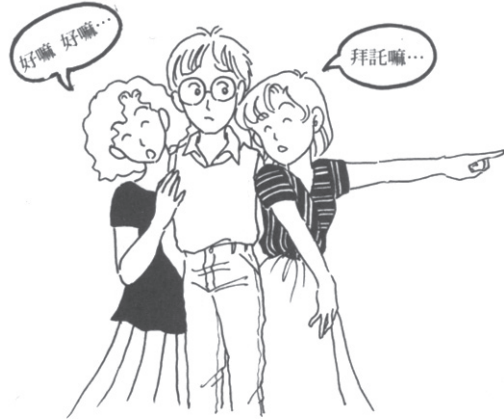
最明顯的就是，較具決策性的、掌管全校重大事務的職務，多半由男教師擔任，而在決策權力圈外，記帳、公關、照顧、輔導等雜務，或是藝文方面的職務，則多半交給了女教師。這方面的分工決策很清楚的牽涉到性別歧視。例如，已婚的女老師被視為有家事之累，若是仍然單身則被視為人生經驗不足。換做是男老師，就沒有這種分野：已婚的被視為沒有後顧之憂，未婚的被視為可以全力投入工作，都是可造可靠之才。

這種差別的期望和評價，深刻的影響了教師的行政分工。像校長和主任需要經過考試任選，當然需要有實力，但是實力的累積也通常由已經以教育為人生志業的男教師居多，學校自己任選的組長級職務也多由男老師擔綱。少數的女主任多半做總務或輔導工作，而需要總理全校教學等實務以及需要管訓、監督行為偏差學生的工作，則較少由女主任擔任。

有人或許會說，有些職務不適合女性擔任，另外一些職務則不適合男性擔任，但是這種說法往往建立在現有的成見之上。過去也有人說過，女人不適合外出就業，不適合做新聞主播，不適合做總理，不適合擔任校長之類的話，或者說男人不適合燒飯帶小孩，不適合做護士，不適合做空服員，不適合做家庭主夫等等。但是一個個做到這些職位的女人男人不都證實了原有的說法只是成見嗎？眼看著有人要做、想做、有能力做，而我們還在一旁說風涼話，咒詛他們做不成，這又是什麼心理呢？有很多事情是「做了之後才知道合不合適」的；而且，很多事情是「大家都支援就有機會成功」的。

除了行政職務分派顯示性別差異之外，即使男女教師擔任相同的行政職務，他（她）們實際掌管的權責仍然常常會不同。就以組長的職位為例，同樣是組長，男組長和女組長通常會遭遇到不一樣的合作或抗拒，因而承受不同的對待。男組長比較傾向於權威的形象，會把分內的工作分派給其他老師完成，在施展權威中順便減輕壓力；而當他覺得工作太重時，可能就會直接向上司抱怨或發脾氣，或許因為這樣，男組長的工作看起來好像就比較重要。另一方面，同樣的工作量，女組長很可能因為沒有權威形象而叫不動別人

來分擔，只有在擺出最古老的女性撒嬌或可憐形象時，才求得動別人，因此許多女組長因為怕麻煩別人而把事情攬下來自己做；她可能覺得工作超量，可是很少會直接跟上司抱怨，頂多向同事訴訴苦，所以女組長的工作量常常會超過她所能負荷，但是卻老是讓人覺得她沒有做什麼事，就只會抱怨而已。然而，若



是女組長也跟男組長一樣因為工作而發脾氣，她很可能就會列入黑名單，要不是下次不再有機會當組長，就是被列為難以相處的人，人際關係大受影響。

值得注意的是，在這樣的性別分工佈局中，並非每個男老師都會因為他們的性別而享受到同等的優勢。學校中具有行政決策權的職位並不多，通常是由少數一些男老師把持（有可能資歷較深，或年紀較大，或甚至有特殊關係等等），因此很多新進的、優秀的男老師也和大部分女老師一樣，被分派到他們不適合或者不喜歡的工作上，可能只是些瑣碎的雜務，也可能沒有機會參與決策。這樣的處境使得這些男老師也嚐到了位居邊緣弱勢的滋味。有趣的是，他們在和女老師相較時，仍然覺得自己（因為是男人）高人一等，不會

考慮改變體制，反而只想等到自己的時刻和機會到來。像這樣的想法也使得校園中的性別不平等很難動搖。

從以上學校職務及一般事務分工來看，男女老師的確因為性別差異而承受不同的對待，也因為這樣不同的對待而衍生出一般人以及學生對男女老師不同的看法和期待。有行政職務的男老師在學生和同儕的心目中較有威嚴，較有主見，就連他的主張都看來比較值得參考；一旦發生較大的事件，或事關緊要，不管學校、教師同儕或學生，都會很直覺的詢問男教師的意見或是找他們協助解決，也因為這種優勢，他們比較常有機會磨練辦事情的能力，有機會受訓晉升，因而更有機會被肯定，被賦予重任。相較之下，女老師的溫順、愛心、細心、耐心使她們顯得婆婆媽媽、沒有（決斷）能力、不能貫徹主張等等，因而也比較不被重視，比較不會得到磨練或擔當重任的機會，長久下來，當然也顯得比較沒有歷練，沒有能力擔任行政職務。

顯然，這些性別差異並非個人天生如此，而是資源和歷練機會的差異使然。

教師分工與性別教育

其實，男女教師在行政職務及一般事務上形成固定的分工模式，其中的性別刻板規劃最直接影響到的就是正在學習的學生。

身教形成的影響實在強過言教百倍。不管老師怎樣告訴學生在兩性之間要平等對待，告訴男生應該尊重女生的意見和需求，規勸女生也該嘗試去了解男生的想法；但是事實上，性別歧視的例子卻

真實地天天在校園中上演，而演員就正是老師們自己。大部分的男學生輕視女學生的能力，忽略她們的意見和需求，認為她們情緒化、被動、沈默，除了處理一些瑣碎的事外沒有決斷力（甚至有些女學生自己也這麼認為），而男生們自己也會私下「糾正」那些不上道的男生，「懲罰」那些「脫軌」的女生——難道學生這些想法和校園內的成人互動方式沒有相似性嗎？眼下日益浮現的青少年騷擾歧視暴力侵害事件，就正是這種教育環境的惡果。

因此，校園做為一個複製性別的場域，實在應該重新思考男女教師的職務分配，不再單純的以他（她）們的性別而定奪分派的職務，而應在個人意願下，讓教師有更多機會參與更多不同的職務，更因為各個教師都有機會參與不同的職務，也使得他／她們更加認識自己能力的侷限以及有待開發的潛力，並體驗人我之間的差異。這樣的重新分工，並不意味著男性噤聲，讓女性翻身作主，全面決定如何分配——畢竟，在分工的事上，沒有全然理所當然的方式。可是同時，女性在這個爭取平等的節骨眼上，也必須放棄過去享受的「特權」及逃避，肩起一半的責任來。

彈性的分工合作方式是老師對學生良好的身教，更是民主多元的重要里程碑。〔涂懿美、何春蕤〕