工程學院半數領導職由女性擔任，這是怎麼辦到的？（下）

駐波士頓辦事處教育組

(續上集)

三、保障男女性擁有平等機會尋求導師指導，如此才能有效培養領袖

組織未來的領導人不會憑空出現，十數年來累積經驗、廣納建議，才能朝最高職位邁進。如果男性能比女性獲取更多導師智慧，這樣只會將過去的性別差異延續下去。

2002 年的第一次風氣調查證實，工程領域的男性比女性擁有更多導師。為了扭轉這種不平等的現象，我們組織了「發動」委員會（"launch" committee），成員包括傑出教授及系主席。我們每月與第一年進入密西根大學的新任教員聚會，不僅在這艱難的第一年為新進人員提供支持，此時建立的導生關係在未來也能協助他們開拓道路，朝向更高的職位前進，擔負更重的責任。

女性面對某些挑戰時，最實用的建議來自其他女性，例如，如何處理實驗室或課堂上的性別歧視言論。自 2013 年起，由女性教員組成的院長諮詢委員會定期聚會，討論女性所面臨的特定困境並分享解決之道。我們之後也針對少數族裔成立了類似的委員會。

有些工程領域中擁有數十年經歷的女性可能遲疑不願申請高層領導職位，自認踏出這一步可能不會受到公平對待。聘僱領袖時，一定要積極招募優秀的應徵者。身為院長，我親自與許多男女教授洽談，鼓勵他們應徵職缺。有許多女性告訴我，這樣的舉動傳達出正面的訊息，使她們相信自己能獲得認真對待。

四、重新定義「優點」，這項特質應包括「認真看待不平等」

在學術界，我們通常以學術「門第」來評估優秀程度：應徵者獲得哪間學校的學位、在哪些期刊發表成果、受邀參加哪些研討會、對領域及社會的貢獻受到哪些組織的嘉獎。

不過這些標準也隱含其偏見。舉例來說，成為美國國家科學、工

程與醫學學院的成員是高等教育的最高榮譽之一，不過此學院新進成員的候選人是由現任成員提名，可想而知，其中成員以男性為主，且集中於少數學校。

這並不表示我們選出的工程學院女性領導人不符合傳統的評斷標準，恰好相反，她們在其領域的傑出成就都獲得肯定，其中 3 位更是美國國家學院的成員。

不過觀察歷史就知道，傳統標準的改革來得沒有那麼快。透過傳統評鑑標準選出的領袖不會替女性及少數族裔打造出更公平的工程領域，也不會改善現今許多女性視為充滿敵意的文化風氣。

因此，推選系主席時，我們加入另一道篩選程序。我們要求應徵者繳交多元計畫，我們依其記錄及提升多元、平等、包容的潛在貢獻進行評選。有些評論者反對要求應徵者繳交多元計畫，他們認為這是政治意識形態的測驗。

不過就我們看來，多元計畫能夠考驗應徵者能否勝任這份工作的核心任務：改變壓抑人才的文化。我們聘僱的男女都提出了縝密的多元政策，而結果顯示，經驗使女性在這方面佔有更多優勢。

如果領導職位的應徵者看不出競爭規則的不平等，那他也不可能加以改正。我們的目標是打造一個公平的學院，讓學生、博士後研究人員、教職員都能享有實質公平的機會。我們的領導人物必須瞭解自己的優勢，同時也看出其他人所面臨的阻礙。

多元並不是慈善事業，而是保持競爭力的方法。許多機構將多元視為道德優點，但沒有把它當成問題的解決方案。因此這些機構常錯失人才，忽略可以改善教育及研究的觀點。

女性能看出工程設計、程式、體系、政策中的缺陷，而男性很可能會忽略這些瑕疵，因為他們受其影響較小。女性能推動新方向，發現組織容易忽略的機會。這是我們實際的成果，女性開拓工程研究的新領域、發明技術、發覺教學方式中的偏見。

我所列出的策略只是部分的解決方法。還有其他組織政策難以解決的困境，例如男女所承擔的照顧工作不均等問題。不過有了這些優秀的女性工程師領導本學院，我樂觀相信文化風氣將能迅速有所改善，迎接更多女性踏入工程領域。

撰稿人/譯稿人：Alec D. Gallimore/林怡婷

資料來源：The Chronicle of Higher Education (2019.5.1). “An Engineering

School With Half of Its Leadership Female? How Did That Happen?" Retrieved from:
https://www.chronicle.com/article/An-Engineering-School-With/246214