

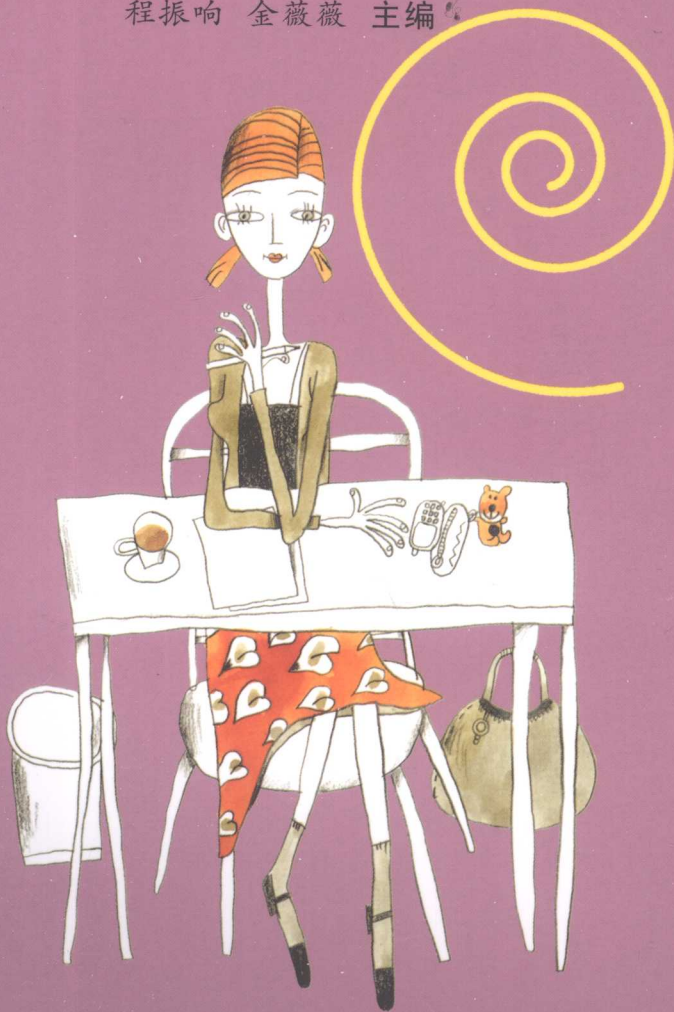


畅销教育小品

女性校长

角色·使命·成长

程振响 金薇薇 主编



凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社

JIANHUAI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

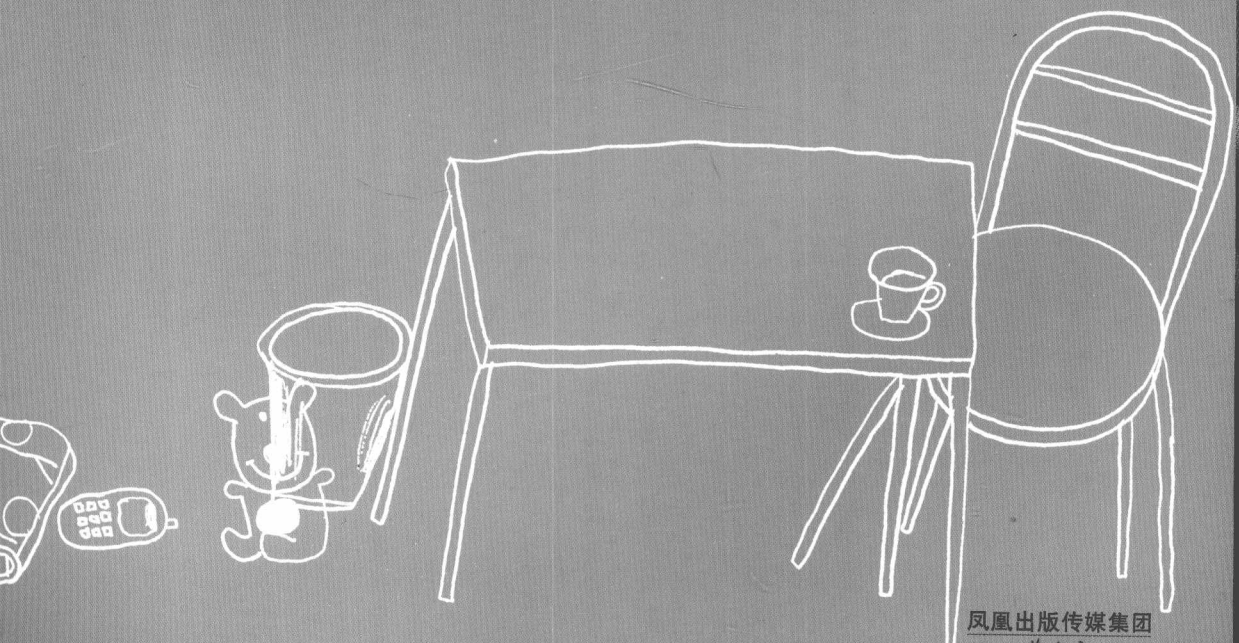


畅销教育小品

女性校长

角色·使命·成长

主 编：程振响
金薇薇
副主编：季春梅
陈文艳
奚亚英



凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

女性校长:角色·使命·成长 / 程振响, 金薇薇主编.
南京:江苏教育出版社, 2009.11
(畅销教育小品)
ISBN 978-7-5343-9070-8

I. 女… II. ①程…②金… III. 女性—校长—学校管理
IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第198896号

书 名 女性校长:角色·使命·成长
主 编 程振响 金薇薇
责任编辑 丁 果
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社(南京市湖南路1号A楼 邮编 210009)
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 镇江中山印务有限公司
厂 址 丹阳市朝阳路1-3号
电 话 0511-86917816 86917818
开 本 787×1092毫米 1/16
印 张 16.25
字 数 226800
版 次 2009年11月第1版
2009年11月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-9070-8
定 价 30.00元
批发电话 025-83657708,83658558,83658511
邮购电话 025-85400774,8008289797
短信咨询 025-85420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

前 言

学校教育改革与发展，校长是关键。国内外教育界有着这样一个共识：有一个好校长，就有一所好学校；一所好学校，必定有一个好校长。当前学校教育内部、外部环境的变化对学校管理的要求越来越高，中小学校长作为引领基础教育发展的带头人，其自身发展的状况如何，直接影响中小学校的改革和素质教育的推进。提高校长的素质，实现校长的专业发展和持续成功，不仅是我国校长队伍建设的时代命题，学校教育和管理改革的实践呼唤，也是校长自身成长和成功发展的迫切要求。基于学校教育的科学发展和持续发展的战略思考，我国必须建设一支高素质、专业化和现代化的校长队伍，特别是要着力打造一支教育家型的校长队伍，当然这其中也包括要培养和造就一批中国的女教育家型的校长。

女性校长作为女性群体的重要组成部分，其成长发展与整个女性群体的成长发展的历史进程是密切关联的。随着社会的发展和文明的进步，女性的社会意识不断增强，女性的社会参与程度日益提高，女性走上领导岗位的比例也在不断提高。越来越多的女性进入各行各业的领导岗位，不仅大大地改善了领导队伍的结构，更重要的是彰显了女性领导者的独特人格魅力和管理优势。女校长作为学校的领导者和管理者，在教育和管理改革的实践中，积累了丰富的经验，取得了有目共睹的成绩，做出了积极而有益的贡献；一批又一批女性校长成长和发展起来，有的已成为创新型、科研型的骨干校长或基础教育的管

理专家。

但是女性校长在学校管理的现实工作中也面临着各种压力和挑战，也存在着各种各样的困惑和障碍。其中，既有来自外部的，也有来自内部的；既有来自学校的，也有来自家庭的；既有来自他人的，也有来自自身的。如何顶住压力、迎接挑战，如何克服困难、突破障碍，实现自身的持续成长和成功发展，这就必须认真从现实问题出发进行理性的探索研究，并在实践中不断加以有效解决，以更好地促进女性校长的专业发展。

编著本书的目的是为了更好地总结女性校长学校领导和管理的做法，提升女性校长领导和管理的成功经验，探索女性校长成长与发展的规律，丰富女性领导和女性校长理论研究的内容，为广大的女性校长的成功发展提供借鉴和指导。本书从研究女性领导与女性校长的素质与发展的相关理论的视角，主要围绕女性校长的领导素养、职业品质、管理优势、角色意识、领导风格等，梳理阐释当前国内外在女性领导和女性校长素质发展理论方面研究的最新成果，为女性校长的成功发展提供相关的知识基础；从探究女性校长专业成长和持续发展的实践追求的视角，呈现女性校长绚丽多彩的领导和管理工作与成功发展的生命历程，为女性校长成功发展提供实践引领；从不同视角介绍了部分成功发展的女性特长的成长历程、主要做法和人生体悟，为女性校长今后的发展提供借鉴和有益的启示。该书的出版，将会引起教育领导和管理的理论工作者进一步关注女性校长这一特定的领导管理群体的研究，不断为女性校长的成功发展提供新的理论成果和先进理念指导，为女性校长的职业生涯规划，实现有价值的教育人生提供经验启迪，为女性校长的专业发展行动计划提供重要的智力支持和参考。

本书由程振响、金薇薇整体策划担任主编，并进行了全书的统稿和修改，季春梅、陈文艳、奚亚英为副主编，协助主编具体负责部分

内容的组稿、撰写和编辑。最后由程振响定稿。

本书是集体协作的产物，书中女性校长的案例是由江苏教育行政干部培训中心、常州市教育局和江苏教育科学研究院、江苏教育学院《学校管理》编辑部在常州市举办的江苏省首届女校长论坛上的主讲内容，后经充实整理加工成稿；还有部分内容是选自与会部分女校长提供的交流材料。这些都为本书提供了鲜活而生动的内容，在此对她们谨致谢忱。书中还引用了有关作者公开发表的论文和文章，在编入本书时，对有的标题和内容作了改动，并已标出，在此也对他们的智力贡献表示由衷的感谢。江苏教育出版社为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此一并表示感谢。本书由于时间仓促，加之编著者的水平所限，不妥之处在所难免，欢迎读者不吝指正。

程振响

2009年9月10日

目 录

前 言	001
1. 优势和品位造就女性领导的成功	001
2. “LOVE” 引领女性管理者	006
3. 女性的“软领导”风格	015
4. 现代女性领导的文化特质	021
5. 女性领导人格建构的理想模式	027
6. 女性人力资源开发	033
7. 女性领导者须突破的误区	039
8. 礼仪——女性领导提升人格魅力的必修课	042
9. 时代呼唤女教育家	047
10. 吴辰：性情中的女强人	049
11. 集女性的精细、悟性、大气于一身	058
12. “我的想法很简单”	068
13. 优美而华丽的转身	074
14. 超越梦想 不是梦想	091
15. 倾心教育 用心做事	101
16. 缔造美丽人生	114
17. 在柔美、灵动和婉约中展现亮丽色彩	123
18. 管理从“心”开始	132
19. 教育是一种寻觅	140
20. 创设有品质的学习生活	150

21. 中小学女校长决策形象的聚焦透视	163
22. 中小学女性校长发展现状的追问	178
23. 论成功女校长的素质特征	188
24. 魅力与角色的和谐	193
25. 用推动摇篮的双手描绘事业的蓝图	203
26. 难当的女校长	205
27. 女校长需要一个好的心态	208
28. 让微笑的魅力尽情绽放	211
29. 功到自然成	215
30. 塑造亲切、亲和的职业形象	218
31. 女性校长高品位领导风格的自我塑造	221
32. 女校长如何创造自己的领导风格	225
33. 跨越巾帼与须眉的鸿沟	229
34. 刚柔并济 成就魅力	234
35. 生命可以如此精彩	237
36. 我们的事业蒸蒸日上	240
37. 风雨兼程 无怨无悔	243
后 记	246

1. 优势和品位造就女性领导的成功^①

随着社会的发展和文明的进步，女性的社会意识不断增强，女性的社会参与程度日益提高，女性走上领导岗位的比例大幅增长，她们以自身的特殊优势，展示了现代女性的风采，更让人们领略到了女性领导独特的人格魅力，进而使女性的社会地位和社会价值越来越显得重要。但要在领导岗位中充分展示女性应有的实力，需要“优势”和“品位”。

千百年来，女性与“美丽”“善良”“温柔”等词语紧密相连，包蕴着许多浪漫的光环，更构筑了许多美好的梦幻。但男性长期占统治地位的事实，使男性比女性拥有更多的权利和声望，女性则按照男性所给予的模式或框架塑造着自己，这种社会的从属性使得女性一直处于被动地位，于是，女性成为人类社会中最的弱势群体。笔者认为，女性这种从属的、被动的社会地位有历史的原因和社会分工的因素，但也有一个女性如何把握自身优势、提升自己品位的问题。

今天的女性，尽管在许多方面还依赖于男性，但女性已进入了更高层次的社会生活，也是不争的事实。随着社会的发展和文明的进步，女性的社会意识不断增强，女性的社会参与程度日益提高，女性走上领导岗位的比例大幅增长，她们以自身的特殊优势，展示了现代女性的风采，更让人们领略到了女性领导独特的人格魅力，进而使女性的社会地位和社会价值越来越显得重要。主要表现在以下几个方面：

^① 摘自《领导科学》2001年第20期。



细心与耐心的最佳组合

社会的角色期待和社会分工日益强化了女性的家庭意识，使女性把更多的精力用于家庭，她们对成就的渴望常常通过丈夫的成功而获得实现，并自愿承担着“贤内助”的角色，“夫贵妻荣”的思想更使女性理所当然地趋同于“男主外、女主内”的家庭分工原则。这虽然弱化了女性的社会价值，却造就了女性对家庭的管理能力，延伸到工作环境中，使得女性领导的管理风格更具耐心和细心。把握好这一优势，女性领导就可能更多地了解、体察下情，不厌其烦地、诚恳地倾听下级的意见和建议，进而使政令得当、信息畅通、反馈及时。这一优势，又使女性领导更注重细致准确地把握工作动态，在财务管理和行政管理中实施比较精确的量化管理，包括对下属德、能、勤、绩的量化考核，由此增加管理的透明度，最大限度地发挥管理效能。这一优势，还使女性领导的工作方法更加细腻，比如，女性领导可能会比较容易记住更多下属的姓名和相关资料，这是领导艺术中的“绝佳作品”。

爱心与勤俭的有效互补

母爱是一种只有付出不求回报的奉献，是一种崇高的、具有强大生命力的精神追求。它作为对人的一种关怀、爱护的情感，使女性领导更重视情感的投入，更关注下属的需求和期望，更能理解、关心和体贴下属，从而能够用情感的正效应营造出积极向上、团结和谐的人际关系和工作氛围，领导者和下属也在情感的交流中拉近了距离。在爱心的呵护下，延伸出的是女性特有的品格——勤劳节俭。作为女性的一种美德，勤劳蕴含着勤奋、努力地工作和对事业的执著，而节俭则使得女性持家的基本能力延伸到管理工作中，更强调节约开支、减

少浪费，用尽量少的钱办更多的事，在合理协调收支的同时善于理财，充分发挥人力资源和资本资源的有效互补作用。

柔韧与坚强的完美结合

综观历史，女性长期处于被动的、从属的社会地位，而这恰恰完善了她们柔韧与坚强的品格，使她们比男性更能勇敢地面对危机、贫穷和不幸。现代女性，更多的是承担着家庭和事业的双重责任。当她们在办公室完成了一天的工作，哪怕是刚刚结束一个极为复杂的商业谈判或处理了一项难度极大的工作难题，已经疲惫不堪，但只要踏进家门，就必须担当起社会所赋予的角色——母亲、妻子、主妇的责任，又要开始新一轮的工作程序——家务劳动。这种社会角色和职业角色的双重使命，在一定意义上表明，女性付出的劳动比男性更多、更辛苦。这也印证了柔韧与坚强作为一种品质、一种能力和行为，使女性面对事业更能吃苦耐劳、坚持不懈、努力求索。女性领导这种超凡的力量，影响和感染着身边的人们为着共同的事业奋斗、进取。

语言表达能力和艺术鉴赏能力的突出展示

有研究表明，女性的语言表达能力，包括语言的拼读能力、口头表达能力和文字写作能力都优于男性；女性在艺术鉴赏和美学鉴别能力上也高于男性。这种内在的优势，有助于女性领导在公共关系中形成良好的合作氛围，因而在与人交往上比较容易获得认可。精当的语言表达体现着干练，完美的艺术修养展示着卓越，由此而产生的女性特有的人格魅力，引导着人们的价值判断，预示着女性领导的成功和未来。又由于女性领导对情感的执著和对人际关系的敏感，她们追求的是一种更具亲和力的人文环境和工作环境，这非常有助于创设健

康、和谐的心理氛围，达到领导者和下属之间的心理相融，增强集体的凝聚力，有利于组织效能的发挥。

当然，女性的细心和耐心把握不当，就可能陷入事无巨细、琐碎忙乱、越忙越乱的误区；爱心和勤俭超过了限度，就可能由于无原则的迁就、过分的吝啬而出现政令不通、有令难行、斤斤计较，使工作陷入困境或尴尬；柔韧与坚强走向了反面，就成为刚愎自用、心胸狭隘、多疑妒忌……拥有优势只是女性领导走向社会、寻求成功的基本条件，只有经历各种艰苦的磨炼，不断加强自我修炼，真正把握优势，克服困难，全面提升品位，才是造就成功的根本。

第一，全面提高素质 素质是提升品位的基础，女性领导要想驾驭自己的工作和事业，并能够做到得心应手，必须树立终身学习的思想，全面提高素质。女性领导具备了较好的素质，就能够把握宏观态势，正确决策，全面提升管理艺术和水平，超越自我，走向成功。

第二，努力增强自信心 自信心是一个人获得成功的重要前提，是激发人们获得成就的动机。女性领导要摆脱由于历史或传统而造成的女性难以拂去的自卑，走出依赖、顺从、被动的阴影，追求独立的人格品位，以高度的事业心和责任感对待工作，并在统筹、规划、决策等管理活动中不唯书、不唯上，学会独立思考、独立工作、独立运作，逐步使自己趋向自信、自立、自强。要克服优柔寡断的思维模式，相信自己的能力，增强主体意识，在具体的工作中勇敢地开拓进取，注意从大局出发抓关键、从长远出发抓重点、从实际出发抓根本，实现由个体的自我向社会的自我的转变。软弱不应该是女性的属性，较强的自信心和独立的工作能力应当成为女性领导人格魅力和获得工作绩效的基本要件。

第三，摒弃男性化倾向 为了改变女性被动、从属的社会地位，各国女性的解放运动层出不穷，在一定程度上促进了女性人格意识的觉醒，女性的社会价值也日益显露出来。但从整个女性解放的进程

看，其目标和导向都呈现出男性化的特征，女性的成功必须迎合男性的标准，似乎女性只有放弃自身作为女性的特点才能获得成功，进而理所当然地将女性领导的合理性定位于“男性化”，而忽略了女性的主体意识和独立人格，限制了女性领导的发展空间。对此，女性领导者应当进行反思，坦然面对，回归自然赋予女性的特质，重新设计自己。在管理过程中，要最大限度地发挥女性的优势，加大情感投入的力度，关心下属的各种需求，增强集体的向心力和凝聚力，用女性特有的温柔、善良、细腻、勤俭和坚忍来赢得优势，把握成功，最终形成自己的管理特色。

第四，摆脱旧思想的束缚 传统的思想认为，女性除了柔弱、温顺之外，还有知识贫乏、目光短浅、心胸狭隘、多疑猜忌、妒忌心强等缺点，由此形成的对女性角色的固定印象，压抑了女性的人格，限制了女性对成就的渴望。女性领导者应当努力使自己从旧有的观念中解脱出来，全方位提升自身素质，变被动为主动，用女性的优势和工作实绩改变人们的思维定式。比如，心胸狭隘是领导工作中最大的忌讳，也是影响事业发展的主要障碍，女性领导尤其要注意克服，在工作中学会宽容；妒忌心似乎是女性的专有名词，女性领导更应该以豁达、真诚来面对一切，通过自身努力，追求崇高和品位，把原有的忌妒变作一种内在动力，发奋进取，提升女性的人格内涵，真正发挥半边天的作用，最终赢得社会的尊重和认可。

现代女性承担着而且将继续承担着人们所给予的性别角色，完成着社会所给予的角色期待，但女性的身份与成就之间已经没有距离。女性领导应该珍爱自己，主动审视自身职业角色的转换，认真思考自身的角色定位，勇敢地向弱点挑战，以人性化管理为基点，把握女性优势，强化柔性管理，追求更高的层次和品位，真正实现女性的社会价值和职业价值，使管理走向卓越，走向辉煌。

（江苏省教育科学研究院、江苏教育学院 金薇薇）

2. “LOVE” 引领女性管理者^①

引 言

其一，理论界预言新世纪需要更多的女性管理者。近年来，在管理学界有一种说法，女性化的领导模式是未来的发展趋势。事实表明，权威型、命令型的男性领导模式即将被人性化、情感型的领导模式所取代，而女性由于具有感情细腻的心理特点，并善于把这一优势融于管理之中，形成女性独特的管理风格，因此往往容易获得成功。

管理大师亨利·明茨伯格也曾说过：“组织需要持续的护理，而不是大动干戈的治疗。护理是比治疗更好的管理模型，这也是为什么女性可能是更好的管理者的原因。组织需要培育，需要照顾和关爱，需要持续稳定的关怀。关爱是一种更女性化的管理方式，虽然我看到很多优秀的男性管理者正在逐步采用这种方式。但是，女性还是有优势的。在这一点上，企业界浪费了很多人才。所以，让我们热情欢迎女性管理者进入高层吧。”

同样，早在 20 世纪 90 年代初期，趋势专家约翰思比就敏锐地观察到，女性居于弱势的年代即将过去。随着教育程度的提高、经济的独立，女性对于工作生涯的发展掌握着更多的选择权与自主能力，甚

^① 摘自《经济论坛》2005 年第 3 期。

至在创业的脚步上都有超越男性的表现。

其二，实践也证明了女性完全有能力成为优秀的管理者。在中国过去的10年间，女性突破传统角色，在金融界、企业界、资讯界、服务业、传播业等众多领域不断崭露头角，越来越多的女性加入到领导管理阶层，发挥领导群雄的作用。中国女企业家协会和国家计委有关部门日前进行的一项调查，用确凿有据的数字对这一结论做出了证明。

调查表明，女性管理者似乎比男性更具备成功的潜质。中国女企业家调查系统统计数据显示，女企业家经营的企业中，盈利比例比男企业家多7.8个百分点，持平企业多4.3个百分点，而亏损企业则少12.1个百分点。据了解，截至2003年年底，中国女性业主和法人已经超过2000万人。中国女性企业家的比例也从上个世纪80年代的不到10%快速上升到现在的20%。

世界范围内女性管理者的表现更是可圈可点。美国劳工部妇女局最新统计显示，美国15%的公司为女性所拥有。美国妇女经营的企业收益率是全美所有企业平均收益率的3倍。到2003年，美国910万个妇女企业家雇佣了2750万人，贡献了3.6万亿美元的财富。

美国妇女商业研究中心做出预测，一个世界范围内的女性创业时代正在来临。这个研究中心更进一步提供数据，在世界范围内，每18个妇女就有一个企业家，而且女企业家数量正以均速3倍的速度增长。

其三，需要系统的关于女性管理者的研究理论。随着女性大量走上管理和领导岗位，对管理中的性别策略和女性的管理风格进行全面深入的研究显得尤为重要。但是现阶段对这方面研究的还远远不够，而这方面的理论成果又将会是非常有意义的，因为如果对女性管理者理论的研究日趋成熟的话，就可以指导更多的女性脱颖而出成为优秀的管理者。根据这样的宗旨，本文从以下几个方面进行探讨。

女性管理者在现实管理中遭遇的难题

女性管理者对整个社会创造的效益我们已经是有目共睹，也逐渐达成共识，要接纳更多的女性进入管理层，增加组织管理的多元化，对组织的发展提供更大的机会，但是女性在现实工作当中也确实存在着极大的困惑。

其一，传统文化的束缚。我们这里所说的传统文化，实际上是一种“以男性为中心”的文化，在这种文化中男人总是处于优势和强者的地位，而女性总是处于劣势和弱者的地位。在这种文化的长久熏陶下人们形成了对女性能力的怀疑和不信任。凡此种种无形中就形成了一种压力，就算女性同等优秀，但给予女性的机会还是会少一些，两性处于不平等竞争的态势中。作为华信惠悦在上海和深圳的“掌门人”，李崇基的个人亲身经历也可以说明这一点，她与客户第一次见面时，特别是与一些男性的高层领导会面时，个别客户的脸上有时会显露出怀疑的神情。似乎在他们的眼里，不可想象怎么能与面前这个女性去谈论企业战略，更不能想象一个由女性带领的团队居然可以帮助他们去管理、改变一个成千上万人的企业。

其二，家庭的困扰。女性的自然属性和社会属性，决定了女性管理者必然面临家庭和事业的冲突。女性如果得不到家庭的支持，事业就会举步维艰。一般来说，男人总是不喜欢女性太强，把所有时间都放在事业上，没办法照顾家庭。这个问题如果不能处理好，女性就常常会陷入“要家庭，还是要事业”的两难选择中。几乎所有女性领导都像一根两头燃烧的蜡烛一样，既要为家庭尽职尽责，又要在工作上倾注全部精力，尽心尽责。女性在家庭、事业双重责任的压力下超负荷运转，结果导致精神和肉体上付出了昂贵的代价。

其三，自身的困扰。心理学家认为，女性在事业上容易失败，其

心理因素占主导地位，许多女子内心都潜伏着心理障碍。女性较男性缺乏竞争欲望。一个人事业成功的因素中，竞争意识的重要性不亚于才干。不幸的是，女性的心理似乎总是使她们自觉样样不如人，同时，也不喜欢靠竞争来满足自己的愿望，而往往以“我要是能那样该多好呀”来自慰。曾有人对五位丈夫担任企业领导者的妻子进行过调研，发现她们不约而同都乐意当贤内助，同意“舍车保帅”，心甘情愿地牺牲自己的时间和精力来保全丈夫。即使有些妻子埋怨丈夫不理家务，其实质也是三分埋怨七分自豪。

女性往往是完美主义者，在实际生活和工作中，女性往往习惯于用理想的尺度去衡量现实。她们身上的理想主义特征较之男性更为明显。女性在领导工作中，既能表现出兢兢业业、一丝不苟的工作态度，又很容易陷进追求完美的误区：一是追求事业与家庭的两全其美，二是追求工作上的十全十美。为追求事业与家庭的两全其美，许多女性领导者陷入事业与家庭双重压力的恶性循环之中而不能自拔；为了追求工作上的十全十美，许多女性领导者往往在很多小事或细节上投入大量的时间与精力，或者回避和拖延那些自己没有把握做好的工作。追求完美的期望使她们对人对己都表现出挑剔与苛求的心态，既无法享受成功的喜悦，又难以得到他人的合作。

其四，来自同性的压力。女性本不喜欢与人竞争，但在爱情上，在对待同性时，却“竞争意识”十足。可惜，这种竞争使她们失去已有的优势。女人自身的不足与病态般的嫉妒，使她们不善于协调自身的有利因素，并把这种“竞争”带入工作中，盲目地同那些本不应与之竞争的对象去竞争，最后失去大局。一般来说，女性与男性相处的矛盾比较少，女性与女性相处则是非比较多，生活中人们常常可以看到，一个女人成功了，首先议论她、攻击她的，往往是她的同性，这反映了现代女性仍然没有彻底根除掉传统观念，潜意识中依然默认“男强女弱”，认为男女在工作中不必争高低，而将同性作为自己的竞