

# 中国山西偏远地区的小学女校长在领导学校时面临的挑战与障碍

薛若宇

马来西亚理工大学，马来西亚，81310；

**摘要：**女性领导力已成为推动社会发展的重要力量，教育领域的女校长更是教育事业革新进步的关键角色，其领导风格与理念深刻影响学校文化，对促进性别平等、社会和谐具有重要意义。尽管中国教育领域女性参与度持续提升，女校长数量逐步增加，但乡村小学女校长仍面临多重挑战。本研究立足女性主义与组织文化理论，采用定性与描述性相结合的研究方法，通过对中国山西省10位农村小学女校长的深度半结构化访谈及观察，运用编码与主题分析等技术分析数据。研究聚焦乡村女校长面临的挑战、应对策略、人口特征的影响及性别歧视变化趋势，发现其主要遭遇性别偏见、工作-家庭冲突、农村教育资源匮乏等困境，应对策略包括增强沟通技巧、寻求外部支持、构建合作网络，且年龄等人口特征对挑战应对效果影响显著，农村地区性别歧视未随女性领导者增多而明显减少。本研究旨在深化女性领导力研究，为乡村女校长应对挑战、推动教育领域性别平等及教育事业发展提供参考。

**关键词：**乡村小学；女校长；女性领导力；领导挑战；应对策略；性别偏见

**DOI：**10.64216/3080-1486.25.10.089

## 1 理论基础：女性主义和组织文化理论

本研究以女性主义理论与组织文化理论为核心支撑，构建起兼具深度与适用性的分析框架，为系统探讨乡村小学女校长的领导挑战与发展路径筑牢理论根基。女性主义理论聚焦性别平等核心，为解析传统性别偏见对女校长职业发展的制约、挖掘其独特领导优势提供批判性视角；组织文化理论则聚焦校园文化的隐性影响，助力剖析学校组织中的权力结构、价值观念如何塑造女校长的领导环境与实践空间。二者相互补充、有机融合，既为解构乡村女校长面临的多重困境提供学理支撑，也为探寻适配乡村语境的领导优化路径提供方向指引，最终旨在为提升女性领导效能、打破性别不平等壁垒、推动教育事业可持续发展，提供兼具理论价值与实践意义的依据和启示。

### 1.1 组织文化理论

组织文化源于人类学领域，20世纪70年代后成为管理学重要研究方向。埃德加·谢因（Edgar Schein）将其定义为组织成员共享的基本假设与信条，用于应对外部适应和内部整合问题<sup>[1]</sup>，且被新成员学习传承。组织文化涵盖价值观、行为规范等核心内容，以隐性方式

影响组织成员行为与组织发展，积极的组织文化能激发成员积极性，反之则阻碍组织良性运转。

沙因认为领导力与组织文化是“同一枚硬币的正反面”，领导者决定组织文化发展方向，组织文化又界定领导力边界<sup>[1]</sup>。组织文化的形成受创建者信念、群体学习经历及新成员价值观影响，其中创建者的作用至关重要。对女校长而言，需以动态视角把握二者关系，通过自身领导风格与价值观塑造积极校园文化，同时借助组织文化推动学校发展。

这一理论对女校长领导力具有双重影响。益处方面，它推动管理模式向“硬技术+软文化”融合转型，强调“以人为本”，助力女校长协调校园关系、激发团队凝聚力，为应对挑战提供系统方法论。弊端则在于，组织文化一旦形成易固化，可能成为变革障碍，尤其旧有文化中的性别偏见会阻碍女校长领导力发挥，且沙因理论未充分提出应对文化变革阻碍的有效方案。

### 1.2 女性主义理论

女性主义源于西方妇女运动，是追求性别平等的思想体系与社会运动，核心是保障女性在政治、经济、教育等领域与男性享有平等权利与机会<sup>[2]</sup>。其内涵随时代

发展不断丰富，从单纯争取权利向改变性别不平等文化机制延伸，为分析女性领导者面临的性别偏见等问题提供重要视角。

女性主义主要包含三大理论框架：自由主义女性主义倡导通过制度改革实现性别平等，为女校长推动校园性别平等政策提供支持；激进主义女性主义主张彻底改变男性主导的社会结构，启发女校长采用非传统领导策略推动教育改革；马克思主义和社会主义女性主义聚焦资本主义与父权制对女性的双重压迫，引导女校长关注教育资源分配不均等问题。

在实践应用中，女校长通过推广性别平等教育、设立相关委员会、完善教师支持体系等策略，在校园内践行女性主义理念。同时，她们在社区与教育界发声，推动性别平等政策改革，营造包容安全的校园环境，为女性领导力树立典范。

## 2 乡村小学女校长的具体挑战与个体差异

### 2.1 核心挑战

(1) 性别偏见与组织文化障碍：中国传统“男主外，女主内”观念仍根深蒂固，导致女校长在晋升、资源分配中面临隐性歧视，乡村地区尤为突出。学校权力结构多以男性为主导，使女校长的声音易被边缘化，其领导能力常遭质疑。

(2) 工作-家庭冲突：社会对女性家庭角色的期待使女校长承担双重压力<sup>[3]</sup>，她们需在繁重的学校管理事务与家庭责任之间寻求平衡。单亲母亲或缺乏家庭支持的女校长，面临更严峻的时间与精力分配压力，部分人甚至因家庭考量放弃职业发展机会。

(3) 乡村教育资源匮乏：农村学校普遍存在资金短缺、设施落后、师资不足等问题<sup>[4]</sup>，严重制约教育创新与改革推进。同时，家长保守的教育观念导致其对艺术、科学等非传统学科接受度低，进一步增加了女校长的工作阻力。

### 2.2 个体差异

(1) 城乡与学校类型差异：城市与乡村女校长在教育背景、资源获取、领导策略和社区互动方面存在显著差异。乡村女校长更依赖本地教育资源，虽对本地文化理解深厚，但面临的资源匮乏问题更为突出。

(2) 资历与年龄差异：新手与有经验的女校长在

领导风格、决策能力、团队建设和压力管理上各有特点。年轻女校长更易受性别偏见影响，需在竞争中证明自身价值；中年女校长面临事业与家庭的双重平衡难题；老年女校长则需应对身体状况和精力不足的挑战。高学历和丰富任职经验有助于提升管理专业性与权威性，而年轻、未婚校长易遭经验质疑与社会审视。

## 3 研究方法

本研究采用案例分析法，以定性与描述性相结合的研究方法为核心，通过对山西省10位乡村小学女校长的实证调查，深入分析她们在资源匮乏、性别偏见和社区互动中面临的核心挑战，为提升其领导力与制定支持政策提供依据。

### 3.1 研究样本

选取山西省10位乡村小学女校长为研究对象，采用目的性抽样确保样本代表性。她们涵盖不同年龄、教育背景、领导经验及家庭状况，所在学校在规模、资源配置等方面存在差异，能全面反映乡村女校长的真实处境。

### 3.2 研究工具

(1) 半结构化访谈指南：包含性别歧视、资源管理、文化适应等核心议题的开放式问题，深入挖掘受访者经历与观点。

(2) 观察清单：聚焦教育领导、资源管理、社区互动三大职责领域，记录女校长日常行为与决策过程。

### 3.3 数据收集程序

(1) 前期准备：完成研究框架搭建、工具设计与预试，获取相关机构许可及参与者知情同意。

(2) 正式收集：开展10次面对面访谈（每次30-60分钟，录音后转录），在10所学校进行为期两个月的观察，同步收集学校文件与政策资料。

(3) 后期处理：转录访谈内容，整理观察笔记与文献资料，为数据分析奠定基础。

### 3.4 数据分析与质量保障

(1) 数据分析方法：采用主题分析法，通过数据缩减、编码、主题提炼三个步骤，从原始数据中识别关键模式与核心主题，结合访谈与观察数据进行交叉验证。

(2) 质量保障措施：采用三角测量，结合访谈、

观察、文献三种数据来源增强结论可信度；实施成员检查，将初步结果反馈给参与者验证数据准确性；邀请领域内专家进行同行评审，减少研究偏见。

### 3.5 伦理考量与初步研究

严格保护参与者隐私与匿名性，避免泄露个人及学校敏感信息；尊重文化背景与性别身份，避免性别偏见；确保参与者自愿参与，明确告知研究风险与权益。在正式研究前开展预访谈，根据受访者反馈优化访谈问题，将宽泛问题聚焦为核心议题，提升数据收集的针对性与效率。

## 4 挑战与应对策略的数据分析

基于对山西省10位农村女校长的半结构化访谈数据，采用编码与主题分析方法，深入探究其领导过程中的挑战、应对策略及独特优势，全面呈现农村女校长的真实工作处境。

### 4.1 挑战与障碍

(1) 性别歧视与偏见：农村传统观念根深蒂固，部分男性同事、家长及村干部认为“女性不适合当领导”，在决策、资源分配等关键事务中忽视女校长意见，甚至将未婚身份与职业能力挂钩，形成隐性歧视。这种偏见虽显性表现有所减少，但仍深刻影响女校长的决策权威与职业发展。

(2) 工作-家庭冲突：作为校长与母亲、妻子的双重角色，女校长需平衡繁重校务与家庭责任。传统性别角色期待使女性承担过重家庭责任，单亲母亲或丈夫缺乏实际支持的受访者面临更严峻的时间与精力分配压力，部分人因家庭考量放弃职业发展机会。

(3) 偏远地区负面影响：农村学校普遍存在资源匮乏问题，资金、设施、师资不足制约教育创新。同时，家长保守的教育观念导致其对艺术、科学等非传统学科接受度低，增加了女校长推动教育改革的阻力。此外，与社区及政府的互动也面临诸多困难，官僚体制阻碍与传统观念阻力并存。

(4) 人口统计学特征影响：学历、教学与任职经验显著影响领导实践<sup>[5]</sup>。高学历校长在资源分配、政策制定上更具专业性，但可能缺乏实战经验；任职久、年龄较大的校长决策更成熟，易获认可，而年轻校长常遭

经验质疑；未婚校长则面临额外的社会审视压力。

### 4.2 应对策略与独特优势

#### 4.2.1 积极应对策略

(1) 沟通协作：通过透明沟通、团队会议等方式凝聚共识，逐步赢得教师、家长及社区的信任，这与女性主义理论中“通过合作与沟通凝聚集体力量”的观点相一致。

(2) 坚定信念：以实际成绩回应质疑，坚持教育改革与创新，展现出强大的自我效能感，用专业表现打破性别偏见。

(3) 创新管理：推行特色课程、技能竞赛、教师互助等项目，优化资源利用，弥补农村学校资源匮乏的短板，如组织校企合作、开展实践课程等。

#### 4.2.2 独特优势

(1) 关怀型管理：注重细节与师生需求，倾听意见、细致处事，营造和谐校园氛围，这种管理风格有助于增强团队凝聚力与归属感。

(2) 全面育人：推动艺术、科学、实践教育，组织实习、探险等活动，助力学生综合素质提升，突破传统应试教育的局限。

## 5 结论与启示

### 5.1 研究结论

本研究通过对山西省10位农村女校长的深度访谈与观察，揭示了乡村小学女校长领导过程中的核心挑战、应对策略及影响因素。研究发现，性别偏见是首要障碍，农村地区“男性更适合领导”的刻板印象以隐性形式普遍存在；工作-家庭冲突突出，传统性别角色期待给女校长带来双重压力；农村学校资源匮乏与家长保守教育观念制约教育改革推进；人口统计特征对领导力影响显著，高学历和丰富任职经验有助于提升管理效能，而年轻、未婚校长面临更多质疑与审视。

面对这些挑战，女校长采取了沟通协作、坚定信念、创新管理等积极应对策略，并展现出关怀型管理风格与全面育人的独特优势。同时，研究验证了女性主义理论与组织文化理论在农村教育场景的适用性，揭示了父权制文化与固化组织文化对女性领导力的制约，支持了“单纯增加女性领导者数量不足以消除性别偏见”<sup>[6]</sup>的观点。

## 5.2 实践与政策启示

### 5.2.1 实践启示

(1) 教育主管部门：应开展资源获取、创新管理等专项培训，提升女校长应对复杂环境的能力；搭建交流平台，促进女校长之间的经验分享与互助合作。

(2) 学校社区：需塑造性别平等文化，通过女性领导者主题讲座、故事分享会等活动，展现女性领导力优势，改变传统刻板印象；鼓励多元化的领导风格，营造包容的校园氛围。

(3) 校园层面：通过团队建设活动增强教师与校长的协作关系；在校内开展性别平等教育课程，帮助师生树立正确价值观，改善内部文化氛围。

### 5.2.2 政策启示

政府应加大农村教育资源投入，改善农村学校的设施与师资条件，缩小城乡教育差距；推广性别平等教育政策，尤其在传统观念较强的农村地区，通过培养下一代的性别平等意识实现长期文化变革；为女校长提供更多职业发展机会与政策支持，如弹性工作安排、家庭支持政策等，缓解其工作-家庭冲突。

## 5.3 研究局限性与未来展望

本研究存在样本规模小、仅覆盖山西农村、数据收集依赖访谈等局限，结论普适性受限，且未纳入男性校长视角进行对比。未来研究可扩大样本范围，涵盖不同地区与学校类型，采用定性与定量结合的混合研究方法，引入多元理论视角，深入探讨政策干预与实践创新对女

性校长工作环境的改善效果，为性别平等与农村教育发展提供更全面的支撑。

总体而言，乡村小学女校长在复杂环境中展现出强大的韧性与领导力，她们的实践经验为女性领导力研究提供了宝贵素材。通过理论支撑、实践探索与政策支持的多方发力，将为女校长创造更公平的发展环境，推动乡村教育事业与性别平等进程协同发展。

## 参考文献

- [1] Schein E H. Organizational Culture and Leadership [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [2] 联合国. 可持续发展目标报告[R]. 纽约: 联合国秘书处, 2023.
- [3] 王阿舒, 赵露, 于志远. 高校女性“双肩挑”干部角色冲突与纾解——基于地方高校的质性分析[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2023, 44(5): 89–97.
- [4] 李艳, 陈明. 农村女童教育公平问题的文化成因与破解路径——基于闽南畲族地区的调查[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2024, 45(2): 198–205.
- [5] Creswell J W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- [6] Eagly A H, Karau S J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders[J]. Psychological Review, 2002, 109(3): 573–598.