
WOMEN'S LEADERSHIP IN MACAU EDUCATION

澳门教育领域的女性领导力

Dennis P. McCann 丹宁思 interviews Ana Maria Correia 高安雅

澳

门利氏学社 (MRI) 学刊计划进行系列专访, 对象是澳门、香港、中国与东南亚地区针对时下变化做

出积极回应的学者、商界领袖与其他专业人士。首次采访的对象, 是澳门圣约瑟大学心理学与教育学院的院长兼教授安娜·考瑞尔博士。2016年11月3日至4日, MRI联合赞助了一场主题为“道德领袖的挑战”的专题研讨会, 考瑞尔博士在会上做了主题为“打破澳门女性(职业)瓶颈”的演讲。在访谈中, 我们不仅探讨了澳门存在的职业瓶颈问题, 也谈到了想要在澳门教育机构改革中取得进展所面临的挑战。

— 丹尼斯·P·麦肯, MRI学刊联合主编

丹尼斯·P·麦肯 (DPM): 考瑞尔博士, 跟我们谈谈您是怎么进入这个研究领域的?

安娜·考瑞尔 (AC): 我的研究兴趣一直与教育中的社会不平等相关, 其中重点是与性别有关的不平等, 比如关于女性在学校中进入领导层的渠道, 或是在科学、技术、工程与数学 (STEM) 等理工科领域中显而易见的性别差距。最近我一直在关注包容性教育, 因为我相信这或许是最重要的领域。作为一名研究人员, 我也许能够做出一些贡献, 使澳门社会变得更富有同情心, 为所有居民提供平等机遇。

作为一名研究人员, 我希望为社会变革出力。如果研究成果不能影响人们的生活, 不能为改善人际关系与福祉做出贡献, 那它们不过是缺乏积极社会意义的智力训练。正

Life 生活

如两千多年以前的东、西方伟大思想家们所教导我们的：知识应当服务于美德。因此，我总是在探求如何能够帮助改善那些受到排斥、缺乏平等成功机会的人们生活。

我是一个葡萄牙人，但过去30年间我都生活在一个非母语文化之中。因此，文化意识与应激性成为我的另一个研究兴趣。澳门是一个充满文化冲突的社会，无论一个人开展哪个领域的社会研究，文化都是必不可少的分析类别。影响澳门研究的因素有两个：一是文化，另一个是规模。虽然文化交流的机会很多，但澳门只是一个辖区面积才28平方公里的小城市，这对研究人员意味着很大的挑战。

然男性仅占全部教学员工的1/3左右。其次，我发现很少有女性校长愿意参与谈论性别问题。如果我想开展实地调研，就不得不将研究重心从女校长转向担任学校中级管理职务的女教师。

研究过程中开展的一些访谈，并未反映出澳门社会的相关性别问题。除女校之外，澳门的学校更愿意任命男性校长，不过这些校长通常会任命女教师担任副校长。这种做法给人一种印象，就是针对性别的权限共享，实际上却并非如此。这些女副校长是象征性的，不过是在执行校长的决定。她们承担这样的角色，是否能改变学校？从某种程度上说是的，但她们并不拥有决策权。

从事博士研究那些年的经历，促使我

如果研究成果不能影响人们的生活，不能为改善人际关系与福祉做出贡献，那它们不过是缺乏积极社会意义的智力训练。

DPM：我觉得您对于研究的本质与实际影响的描述是非常重要的。研究当然应尽可能保证客观，这对于抛开主观意识去了解事实而言是不可或缺的。同时，它也应该具备转化性。我通常是这样来考虑我的研究项目，这与MRI的使命显然也保持一致。那么，您对于研究的这种理解又是如何形成的呢？

AC：我获得的第一个学位是哲学专业的，而且我也教了很多年哲学。我1984年毕业于里斯本古典大学，然后教授哲学，重点关注道德伦理。1987年来到澳门后，我继续从事这方面的工作。2008年，我在当时还称作澳门高等校际学院的圣约瑟大学拿到了博士学位，并在2014年成为该校心理学与教育学院的院长。

我的毕业论文是用葡语写的，题目是“*Género, construção cultural do ensino e liderança feminina nas organizações escolares*”，意思是“学校体系中有关教学与女性领导力的性别与文化建设”。正如题目所表达的，我希望梳理一下澳门学校中的女性领导力状况，并且看看女性在这方面取得进步的障碍是什么。

我在做论文的过程中学到了很多，不仅是研究课题本身，也有接触学校校长的困难。首先，几乎所有学校校长都是男性，虽

的研究兴趣从领导力与性别转向能在短时间内实现教育改革的议题。我并不认为探索教育领导力中的性别不平等是无要紧要的。澳门学校中的(职业)瓶颈真实存在，应该被消除。但是，有一些其它相关问题急需立即解决，也就是直接影响学生学习与福利的问题。我发现，如果我想要帮助改变澳门的学校，就应该关注其它重要的问题，比如女生逃避从事科学领域的学习、文化回应性、或者包容性。

DPM：请再谈谈你所说的瓶颈是指什么，你为何觉得打破这个瓶颈对于澳门的教育改革至关重要？

AC：“瓶颈（字面意思：玻璃天花板）”现在是一种常用的比喻，最初是用来形容阻碍女性与少数民族在工作机构中迈向领导层的隐妙障碍。据我所知，海默维兹与谢尔哈德在1986年出版的一篇华尔街日报文章中，首次使用了这个说法。此后，它被运用在多个领域，教育领导力便是其中之一。也有一些类似的比喻，比如玻璃墙、粘地板、玻璃扶梯等等。所有这些，都是指工作机构中与性别隔离或其它类型隔离相关的歧视性做法。就像一所学校只接受男性担任学生事务负责人一样，如果某一职位只为男性或女性预

留，又缺乏正当理由，我们就可能面临瓶颈。

（职业）瓶颈在内部文件、规范或规定当中难觅踪迹，所以被形容为是透明的，或者仿佛是玻璃做的。所谓透明，是指做的人察觉不到，因此很难去应对。在文学中，

（职业）瓶颈因素涉及模式化的弊端、有限的职业网络与支持渠道、缺乏导师与榜样、态度偏见以及工作与家庭方面的角色冲突。这种冲突导致了职业进取心的缺失，而这往往被归咎于女性。上世纪80年代，关于这类瓶颈的研究主要是关注女性在工作机构中不

尔才会发现被强烈欲望驱使去追求职业目标的女性。

DPM：如果我没有理解错的话，您认为澳门存在的（职业）瓶颈体现了儒家传统对这里男性与女性的普遍影响，毕竟他们中有90%是华人血统。但是，您也意识到了“葡萄牙父权社会”的因素。即便在1999年澳门回归中国之后，其影响依然持续存在。那么，葡萄牙的殖民地遗风是如何继续维持这种瓶颈的呢？

（职业）瓶颈在内部文件、规范或规定当中难觅踪迹，所以被形容为是透明的，或者仿佛是玻璃做的。所谓透明，是指做的人察觉不到，因此很难去应对。

受重视的问题。随着时间的推移与情况的改善，研究重心已转向其它方面的性别不均，如男性与女性在领导层中的占比。近十年，研究又聚焦在影响女性在机构中的职位、绩效、责任与期待方面的更加细微复杂的因素。

在澳门，理解并挑战这种（职业）瓶颈不同于其它国家，特别是西方国家。在这里，我们必须要考虑一个因素，就是90%以上的人深受儒家文化传承的影响。在这种文化中，个人建立在家庭关系之上，个体身份也是由家庭中的性别职责所决定的。结果，履行作为女儿、姐妹、妻子和母亲的角色首当其冲。发展职业的前景看似具有吸引力，然而女性并不会冒险接受职业生涯的高标准，而忽视了她们的家庭责任。在我的研究中，几位教师就提到了她们担心无法权衡家庭的期望与职业的挑战。

总而言之，要理解澳门的（职业）瓶颈现象，我们需要知道中国女性并不像西方女性一样看重独立性。在欧洲，如果我在财务上必须要依赖丈夫，我会感觉不安与不悦，我的自尊也会降低。而中国女性有不同的理解。所有家庭成员共享男性户主的成就。在澳门这样的消费主义社会，中高阶层的女性很享受嫁得好而带来的安全感和高地位，同时她们对丈夫所提供的中产阶级生活也非常自豪。只有离婚或者单身的女性、或者对生活感到不如意的女性才更看重职业。我们偶

AC：在历经将近50年的漫长的右翼独裁统治后，葡萄牙在经济社会发展方面落后于欧洲与其它发达国家。保守的法律与习惯缺乏对人权的尊重，使这个国家孤立于外部世界。随着父权社会的强化，女性被要求将自己禁锢在私人空间，把职责与责任限定在主妇与家务上。当然，父权并非葡萄牙所特有，它几乎存在于所有社会之中。然而，在西班牙、意大利和巴西这种经历长期右翼独裁统治的国家，男性优越感这种意识形态在文化与社会结构中已根深蒂固。在1999年之前葡萄牙统治澳门期间，葡萄牙这种男性优越感的成见自然而然也在澳门扎下了根。

DPM：所以，饱受葡萄牙殖民主义浸淫的大男子主义文化与儒家传统巧妙结合，塑造了澳门的性别角色。可一旦你提到葡萄牙殖民遗风，我很难不去联想到天主教堂与相关机构在澳门的影响。您如何看待它的作用？

AC：在观察澳门的天主教学校时，你或许会察觉到它们的独特性，这奠定了它们的身份。那里的学生体会到归属感和依附感；那里的校领导与教师们负责任且有爱心；那里举行的仪式与典礼使学生们团结成一个社区，遵循天主教的价值与言行；学生所接受的教育也不局限于培训或指导。校领导很清楚大部分学生、家庭甚至教师都不是基督徒。他们必须与这个社区去对话，同时对外

部影响保持一种开放的态度。如果没有这种适应社会环境的努力，天主教学校就无法在澳门生存，因为它们基本上被浸没在一个非天主教的社会中。

这与天主教社区强大的国家形成了强烈反差，那里的天主教学校依赖明确的信仰规范、实践与边界。这些学校是一种纽带结构，形成一种文化以团结和保护天主教社区免受外部威胁。而在澳门，从来就不是这样。天主教学校的力量不能完全依靠信仰，因为它并不是靠信仰来吸引家庭入校的。实际上，家庭是被学校卓越的学术和道德价值声誉所吸引。因此，学校必须证明它们学术上的优异才能生存下去。但是，这样做它们

在欧洲，如果我在财务上必须要依赖丈夫，我会感觉不安与不悦，我的自尊也会降低。而中国女性有不同的理解。所有家庭成员共享男性户主的成就。

可能会变成精英主义并排斥他人。在澳门，有一些天主教学校就不会录取有学习困难或残疾的学生。这是一个悖论，因为天主教学校本质上应当是包容的。学校必须在社区需求与要求之间寻求一种平衡，就像天主教社会教义（CST）。这个目标在某些情况下是非常难实现的。

DPM：我开始能理解为什么你会把研究重心从性别问题转向它们所带来的后果，并针对澳门所有学校所面临的现实政策问题，如包容性教育。或许我们该谈谈您在这个领域所取得的进展，了解一下打破瓶颈怎样能在这里创造变革。

AC：在澳门，有一些学校（天主教或非天主教）积极地执行包容性教育，也有一些学校并不这样做。在英美有研究表明，与男性相比，女性要更加以人为本、感性、少有竞争意识与野心。所以一种可能的情况是，如果更多女性在学校担任领导职位，学校会变得更加包容。

我所说的包容性教育，是指学校为所有

学生提供平等机会，而不考虑他们的社会、宗教和种族差异，以及他们在生理、情感和认知能力方面的个体差异。澳门的学校需要改进自身的能力，去关注不同学生和家庭的需求。有很多轻度残疾的学生在接受特殊教育，因为他们无法获得普通学校的教育机会。这个问题必须解决，因为它使许多家庭和学生深受其害。澳门学校在加快迈向真正的包容时所面临的障碍，来自管理层的决策。精英学校喜欢吸引中上阶层的家庭，这些家庭的目的是为子女去海外读大学做准备。学校害怕如果选择接受有特殊需求的学生，会无法满足那些（中上阶层）家长的期望。学校担心对于那些对子女抱有较高学术期待的家长，自己会失去吸引力。然而，学校不应该迎合这种恐惧，而是应该尝试说服家长，让他们认识到包容性带给高水平学生的教育福利。无论是哪种形式的隔离，与性别相关的、与能力相关的或与种族相关的，都意味着歧视与排斥。学校不应该像一个实验室，把学生按能力或其它判断标准来贴标签分类。学生最终必须融入社会，在那里彼此互动并尊重所有人，不管他们是谁或像谁。

DPM：如何改变澳门的文化，使教育改革特别是推进学校的包容性得以实现，的确是一个挑战。

AC：我深信教育。教育承载着崇高的目标，这在如今是很少见的。这不仅仅是纸上谈兵，而是切实地在发生着。不过，教师对社会变革的贡献与众不同。如果政府真正认识到教育的价值并给予充分的支持，教师就能够努力减少歧视性和排斥性的做法。如果我们希望打破贬低他人的旧框框，消除错误的成见与迷信行为，使人们意识到21世纪拒绝不尊重妇女、儿童、少数民族和动物这样的文化行为，我们就需要依靠教育者。我相信若想获取平等的成为领袖的机会，教师教育是关键所在。这或许也是我们为学生创立真正的包容性教育的最佳机会。

考虑到当下的澳门，增加决策性职位中女性的数量是非常重要的。我并不是说现在教育领域中没有女性担任权威职位，我的意思是她们是被孤立的。孤立的女性进入男性主导的职场环境后，倾向于仿效普遍的男性领导风格，并避免任何向男性同事突显其性

别的事情。这些女性领导更愿意选择成为“机器上的齿轮”作为其生存策略，并不太可能去实现相关的变革。

DPM: 那如果让女性去承担学校系统中的领导角色，怎样能真正引发教育变革呢？

AC: 肯定是有关联的。不过，只有我们实际去促进女性领导力的发展，这种关联才会清晰地显现。家庭的支持是促进优秀女性进入领导层的一个条件。有一个支持的伴侣对于女性追求职业发展的理想而言意义非凡。从

学校不应该像一个实验室，把学生按能力或其它判断标准来贴标签分类。学生最终必须融入社会，在那里彼此互动并尊重所有人，不管他们是谁或像谁。

大学毕业的年轻女性更渴望寻找一份有意义的工作，而不仅仅是像她们的母亲那一代人那样谋个临时或兼职的营生。如果男孩从小就受教育，去接受他们在家庭与照料方面的责任，那么女性在处理工作与家庭义务的矛盾时所面临的冲突就能够迎刃而解。研究成果反复强调了一点，就是成功的女性领导与家庭支持之间是相关联的。

顽固的瓶颈确实对机构与社会造成了危害，这是底线。如一家机构阻止有才华的员工晋升高级职位，仅仅因为她们是女性，那它其实在做出错误的决定。如果你能从100个人中选出最好的，为什么要抛开50人，而只从剩下的50人中去选择呢？这样的想法很不明智。皮尤研究中心于2015年所做的基于证据的研究表明，在某些政治与商业领域里女性的表现其实要优于男性。在政治方面，女性在一些方面更出色，比如寻求折中方案、诚信与道义、努力改善生活质量和坚守信仰。在商业方面，她们在诚信与道义方面也远高于男性，而且为员工提供公平的薪资福利与辅导。在生意谈判和承担风险方面，女性不如男性成功。但是，这两方面取决于培训与经验。经验可以帮助她们获取谈判和承

担风险方面的知识 with 自信。

机构需要男性也需要女性，因为他们是相辅相成的。对某些机构，也许偏重所谓的雄性特质的领导层比较有益。而对其它机构，也许女性更适合。但这些都是个案。总的来说，灵活且有能力适应环境变化的领导会使机构受益。

DPM: 我觉得您关于打破瓶颈的论述是非常令人信服的，而且是越早越好。您可否再多谈谈澳门在实现包容性教育改革方面的挑战？我们怎样去迈进？有什么解决方案？

AC: 解决方案？嗯……不太可能来自家庭，关于这点天主教社会教义的教育观点太过理想化了。对于大多数澳门人来说，家庭生活的现实是：女性在外有工作，她们不得不依靠帮手。所以，孩子的教育实际是这些帮手或者学校在管。这里和其它地方都一样，我们有双职工小家庭或者单亲家庭，这意味着孩子无法经常与父母在一起。因此，如果要去做任何改变，就必须要在学校里实现，并且从教师的培训入手。当然，让家长参与学校的项目也很重要。但我们也明白，现在让家长去学校开个会都很困难，即便在以前妈妈们没工作可以参加时也很难。不过家长-教师组织，再加上政府支持的教育项目，或能催生变化。

我相信若想获取平等的成为领袖的机会，教师教育是关键所在。这或许也是我们为学生创立真正的包容性教育的最佳机会。

所以我们要培养教师，出资培训他们（政府必须为此提供支持）。与此同时，要赋予他们对性别角色和儿童发展的正确、启蒙式的认识。我们必须从教师与教师培养入手，转向一个减少父权的体系。想一想学校下课后常见的情景吧：女孩们被要求去浇灌花草，而男孩们却可以自由玩耍。我们必须从这一层就开始改变。我们要组织工作坊，与教师开展对话，以便开发有关性别的课程或工作坊。我们不能简单地把人的发展

问题甩给家庭，因为家庭成员不可避免会把从父辈那里学习到的性别认同与文化传统传承下去。而且，我们也不能指望帮手或社会化媒体去塑造孩子们。

此外，我们必须承认，家长通常不会认为自己是一种教育资源。他们知道自己不是教育工作者，觉得自己没有权力也缺乏技能去满足孩子的需求。他们有价值与信念，但这些或许更多是问题而不是解决方案的一部分。澳门是一个受消费主义价值主导的高度物质至上的社会，家长们容易有错误的目标。他们认为对孩子最好的事未必真是如此。比如，在引导孩子们选择大学专业领域时，他们只关注将来会赚钱的职业。受经济价值驱使，他们更看重能带来更多物质利益的工作。

DPM：如果挑战是这般的根深蒂固无处不在，为什么你认为教师与管理者能够带来改变？

AC：令我满怀希望的理由可能貌似奇怪。不过有一个例子。在澳门，所有的学生都必须穿校服，这利于冲抵来自家庭的物质文化影响。校服对保持平等作用显著。学校在传播塑造美好的价值观方面能够发挥作用，更富同情心也更具风度。培养美好价值观所面临的挑战，其核心问题是帮助学生对自己的性别认同形成健康的态度，并且接受存在不同差异的其他人。学校以及学校中道德领袖的品质，能够也应该发挥积极的作用。我以前见证过，也应该会再出现。但是，我们确实有自己需要去做的工作。

高安雅，澳门圣若瑟大学心理与教育学院院长