

外语教师团队建构研究： 基于专业学习共同体视角

Constructive Study of Foreign Language Teachers' Team :
Perspective of Professional Learning Community

盖颖颖◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

山东省社会科学规划研究项目文丛·一般项目

外语教师团队建构研究： 基于专业学习共同体视角

Constructive Study of Foreign Language Teachers' Team:
Perspective of Professional Learning Community

盖颖颖 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

外语教师团队建构研究: 基于专业学习共同体视角 / 盖颖颖著.

—北京: 中国经济出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3986 - 6

I. ①外… II. ①盖… III. ①外语教学—师资队伍—建设—研究—中国

IV. ①H09 ②G451. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 245715 号

责任编辑 赵静宜

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 10.75

字 数 170 千字

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

前言

“专业学习共同体”一词的渊源可以追溯到圣吉（Senge）的“学习型组织”，类似的概念还有莱夫和温格（Lave & Wenger）提出的“实践共同体”。1997年，霍德（Hord）提出了“专业学习共同体”的概念，并建立了相应的理论体系。教育实践证明，由具有不同背景、经验和才能的学校教育工作者构成的学习共同体对教学、科研及学科发展问题所进行的研究及探讨，能够为教师专业素养的持续提升提供比单个教师的努力更为实际和有效的基础。构建“专业学习共同体”，可以使教师在群体学习中不断地实现自我超越，进而提升自己的专业素养。作为高校教师专业学习共同体主要形式的教研组、学科组及课题组，是集教学、科研及日常管理于一体的教师基层组织，是教师专业发展的现实载体，其在教师专业素养提升及其发展方面发挥着重要的作用。

传统教师发展多以一次性教师培训或工作坊的方式进行，但是这一方式的成效并不理想。目前，教师专业发展产生了范式转变，逐步由知识—技能取向、实践—反思取向转化为生态取向。教师发展的生态取向观认为，教师专业发展不仅要通过教师个人的学习和实践反思，更为重要的是，要在教师群体中形成合作的专业发展文化与模式，以形成良性互动的、可持续的专业发展。组建教师团队正是实现教师合作的一种重要形式，已经引起教育界的广泛关注。同时，在我国高校大学英语教学改革日益深化之际，教师需要通过学习来调整和架构新的教学理论和知识体系，寻求新的专业发展机会，实现教学质量和个人素质的提升。而教师要实现角色的转变，仅凭外部力量的作用是远远不够的，必须寻找能够促进教师自主专业发展的有效途径，教师团队的建立无疑会为教师基于本校的自主专业发展提供良好的平台。目前，教学团队建设作为“本科教学质量工程”建设的内容之一，得到了各级教育部门和各个高校的高度重视，全国部分大学开始重视学校里教师团队的发展现状，积极组建不同学科领域的

教学团队并进行理论和实践探索。因此，在教学改革的教师专业化进程中，如何构建高效教师团队，实现教师个人和群体的专业发展，成为教师和教育研究者需要思考与研究的迫切问题。

本书在试图梳理、汲取和借鉴国内外专业学习共同体视角下外语教师团队建设的相关理论研究成果和实践经验的基础之上，通过对国内外外语教师专业学习共同体与团队建设进行全面、深入的思考与总结，探究出专业学习共同体视角下外语教师团队建构的有效方法与途径，以促进外语教师团队的专业化发展。

本书在写作过程中，吸收、借鉴了国内外许多专家学者的最新研究成果和出版文献，在此一并表示感谢。

由于作者时间、水平、经验有限，书中难免有不妥或错漏之处，恳请同行和广大读者指正。

作 者
2015 年 7 月

前 言	1
第一章 外语教师团队建设与发展	1
第一节 团队的概念缘起	3
第二节 团队的理论基础	8
第三节 高校外语教师团队概述	14
第四节 外语教师团队发展综述	16
第五节 外语教师团队发展的意义	20
第六节 外语教师团队建设与发展的现状	23
第七节 外语教师团队建设与发展存在的问题	27
第八节 当前外语教师团队发展的趋势	29
第九节 外语教师团队发展的途径	33
第二章 外语教师专业学习共同体的理论基础	37
第一节 教师专业学习共同体的缘起	39
第二节 教师专业学习共同体概述	40
第三节 教师专业学习共同体的理论基础	45
第四节 教师专业学习共同体与教师团队发展的关系	53
第三章 外语教师专业学习共同体的发展现状	55
第一节 教师专业学习共同体存在的突出问题	57
第二节 教师专业学习共同体构建的阻碍因素	62

第四章 外语教师专业学习共同体的构建步骤与策略	67
第一节 外语教师专业学习共同体构建的基本步骤	69
第二节 外语教师专业学习共同体构建的策略	74
第三节 基于网络的外语教师专业学习共同体的探究	77
第四节 基于网络的外语教师专业学习共同体的内涵及 价值体现	80
第五节 基于网络的外语教师专业学习共同体的实现途径	84
第五章 专业学习共同体视角下的外语教师团队建构模式	91
第一节 专业学习共同体视角下的外语教师团队建构模式的 指导思想与目标定位	93
第二节 专业学习共同体视角下的外语教师团队建构模式	96
参考文献	161

第一章

外语教师团队建设与发展

第一节 团队的概念缘起

一、团队的重要作用

为何那么多著名的公司在自己的企业文化中都强调团队合作？为什么大多数企业在招聘时对应聘者的团队精神都会特别重视？我们对比一下企业的传统管理模式和团队管理模式的优缺点，便能得到答案。

波音公司制造飞机的传统做法是：由设计人员列出方案，然后由生产人员进行加工，产品出来后让顾客和销售人员提出反馈建议。在整个过程中，客户的反馈很难及时传达到一线设计人员那里，创新和改革受到了体制上的严重制约。而在这样一个全球化的竞争环境中，技术与市场瞬息万变，如果不能对外部环境的变化做出及时反应和调整，企业就会面临失败的困境。

传统的“自上而下”的管理模式已不能适应企业发展的趋势，在职工们看来，工作的积极主动性和他们的创造能力都是很关键的，应该被重视。工作对他们而言，主要是为了满足自我实现和发展的需要，而不仅仅是生计和安全需要。而团队的组建，正是适应了这一历史变革的需要，团队的结构改变了原先组织结构中的等级式管理，实施原则式管理，使组织结构扁平化，适应了环境发展的要求。团队可以把前后脱节的工作放在一起进行，团队可以随时构建，完成任务后便可分解。可以说，不管是进行新项目的研发、从事客户服务，还是改善工艺流程，团队都可以把多种优点、技巧和知识融合在一起。

我们还得到一个关键性的启发：团队的成员们都具有一定的创造力，若在工作时给予员工机会让他们参与管理，让集体的智慧共同闪光，这必将迸发出无穷无尽的力量。

二、团队形成过程中的障碍

相较于单个个体，团队具有巨大的能量，更易于达成企业的目的。然而团队的形成并非易事，在这个过程中要跨越重重障碍。经过研究，管理专家们发现以下情况是团队形成过程中较难跨越的障碍。一种情况是，团队的框架和组织的等级制度相矛盾；团队内成员数量太多；没有大团队发展所需要的稳定框架；太注重团队活动而忽视了团队成员间的情感及关系；缺少上级管理部门的大力支持和援助；团队成员纪律观念不强，不想为自己的工作肩负责任；团队成员不愿意承认和接受团队发展的途径和过程；团队成员认为组内组外的领导有缺点，最基层的主管人员有抵触心态；组织最后没能使团队的努力产生预测的效果；团队成员没有得到足够的训练；团队分工不清，人员责任不明；团队中有经常捣乱的成员；团队成员之间没能够培养协同工作的精神；团队缺少关键技能和知识及处理问题的办法等；团队只追求短期目标，而不顾长期利益。

另一种情况是，很多人对团队有良好感觉，却没能缜密地运用团队的作用。比如，众所周知，缺乏共同目标的团队就不能完全发挥优势和智慧。但是仍然有相当一部分团队在一开始的时候，没有制定严格的、精确的、现实的、大家公认的目标。

重大的业绩挑战会给团队带来能量，如果没有对团队赋予重大的业绩挑战，什么样的团队都建立不起来。团队和业绩的组合是非常必要的。比如摩托罗拉公司，它在生产世界上重量最轻、体积最小、质量最高的移动电话方面超过了它的竞争对手。

明确的任务和目标具有巨大的力量可以使工作内容变得丰富，也会带来个人的成长，成为集体力量的重要来源。因此，团队比没有明确业绩目标的一些简单个人组合更富有成效，因为团队的成员必须完成实实在在的业绩成果，一个团队的业绩必然会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的总和。

为了消除障碍，我们可以提出一些问题，帮助团队找到形成障碍的原因和消除障碍的方法（见表1-1）。

表 1-1 障碍自查

存在的障碍	解决障碍的办法
1. 出现的障碍存在的原因	1. _____ 2. _____
2. 出现的障碍对你团队的影响（最好是可测量的）	1. _____ 2. _____
3. 说明如何消除这个障碍的消极影响	1. _____ 2. _____
4. 如果这一障碍被消除，你将会获得什么好处？消除这一障碍的时候将会面临什么样的风险？怎样才能够将这些风险进行最小化处理	1. _____ 2. _____
5. 谁可以帮助你消除这个障碍	1. _____ 2. _____

三、团队的规模

理想的团队成员数量是 3~7 人。3 是稳定结构的基数，而依据心理学和组织学的相关研究可知，如果一个团队中成员的数量多于 7 人时，就会很容易产生“吵成一团、议而不决”的现象。如果团队在 7 人以上，那么便要进行层次、职能的划分，使同一个层面上需要一起协作的团队人数保持在 3~7 人的规模。如果一个上级管理的下级超过了 7 人，一般而言，就超出了他能控制的范围，他就无法进行有效的管理。从某种意义上讲，管理规模与管理效率成反比。

四、团队中的内部角色

团队的发展依赖于团队中每一个人的表现，就像计算机的键盘，即使只有一个键是坏的，也足以破坏整个键盘的效率。因此，即使只是一个人的问题，也会阻碍团队的成功。

在团队中，角色和才能是必须要分明的，团队中的成员必定要能够承担适当的工作，并且还要具备一定的合作意识。当然，除了这些要求之外，还

要求团队中的每个成员都要对他们将要打交道的一些其他角色有所了解，这样成员们才能够以一个团队的形式进行工作。只有充分掌握团队角色，团队的成员才可以依据具体要求，快速地进行行动，而不会需要进行一些命令的下达。换句话说，作为一名真正意义上的团队成员，可以按照工作的需要采取合适的应对措施，能够运用适当的行动来完成团队的任务。

一般来讲，一个完整的团队，主要由两个不同种类技能的人才构成。其一，是一些具备专业技术的人员。其二，是一些能够及时地发现问题，同时还能够针对问题的处理方法提出个人提议和意见的人员，他们同时要能够按照这些提议对团队中的成员进行有效的选择。

若是一个团队中并没有具备上面所提到的两个种类的成员，那么团队的绩效潜能就不能够得到充分的发挥。对拥有不同类型技能的人进行合理的分配是很关键的。但是在团队刚刚成立之初，这两种不同类型的人员并不需要全部都拥有。在有特殊的需要时，由团队中的一个或者多个成员对团队中所缺少的某一种技能进行学习也是可以成功的。

1981 年，贝尔宾（Belbin）提出了团队成员的八个重要角色，他认为这些角色是一个有效的团队的核心角色（表 1-2）。

表 1-2 团队的角色分配

角色	行动	特征
主席	阐明目标和目的，帮助分配角色、责任和义务，为群体做总结	稳重，智力水平中等，公正，自律积极思考，自信
左右大局者	寻求群体进行讨论的模式，促使群体达成一致，并做出决策	有较高的成就，极易激动，敏感，不耐烦，好交际，喜欢辩论，具有煽动性，精力旺盛
内线人	提出建议和新观点，为行动过程提出新的视角	个人主义，慎重，知识渊博，非正统，聪明
检测/评估者	分析问题和复杂事件，评估他人的贡献	冷静，聪明，言行谨慎，公平客观，理智，不易激动
公司员工	把谈话和观念变成实际行动	吃苦耐劳，实际，宽容，勤劳
团队员工	为别人提供个人支持和帮助	喜欢社交，敏感，以团队为导向，不具有决定性作用

续表

角色	行动	特征
资源调查者	介绍外部信息,与外部人谈判	有求知欲,多才多艺,喜爱交际,直言不讳,具有创新精神
实施者	强调完成既定程序 and 目标的必要性,并且完成任务	力求完美,坚持不懈,勤劳,注重细节,充满希望

团队角色的进一步发展源于马格利森 (Magerimn) 和麦克卡恩于 1991 年提出的“团队管理轮盘”一说。他们把团队中的角色分为四个大的范畴,即探索者、建议者、控制者和组织者。在这些范畴中又分为以下八种角色 (图 1-1)。

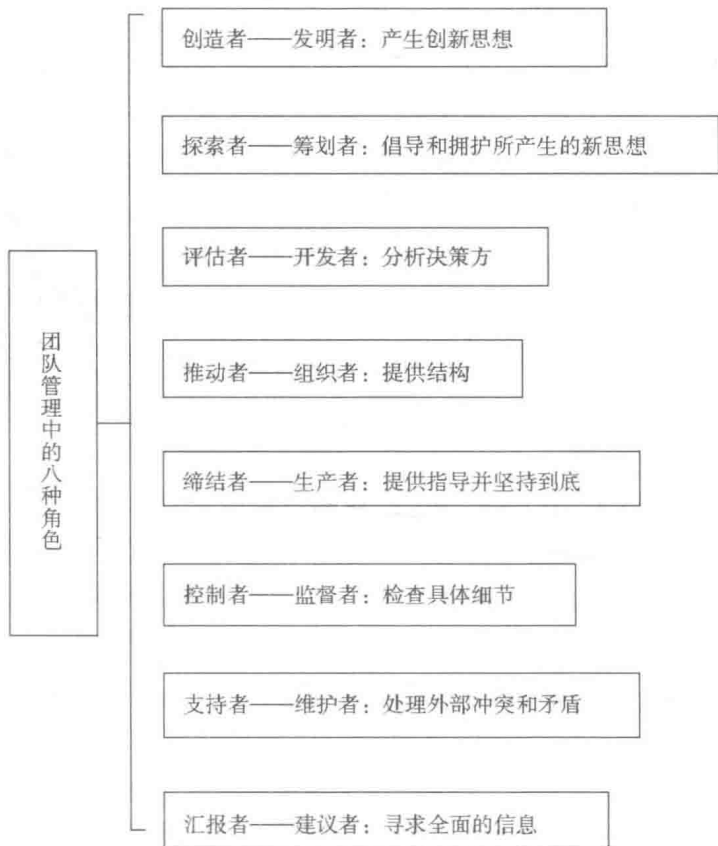


图 1-1 团队管理轮盘中的八种角色

团队应该是一种互补型的框架。不管是从专业领域还是从个人能力来讲，太相似的人聚在一起，优点会显得很单一，劣势也会凸显。

团队的力量就在于互相配合、取长补短，形成一个“完美的人”。如果具有不同才能的人分配不合适，就会使得在某些领域分配过多，而在其他一些领域分配过少，就有可能造成团队的失败。

五、团队的规章总则

建立一支优秀的团队，首先要构建团队的规章制度。

建立团队制度的核心是团队人员之间就规章达成共识，魏斯特在研究了许多团队经验的基础上，找出了团队共识的五个方面（图1-2）。

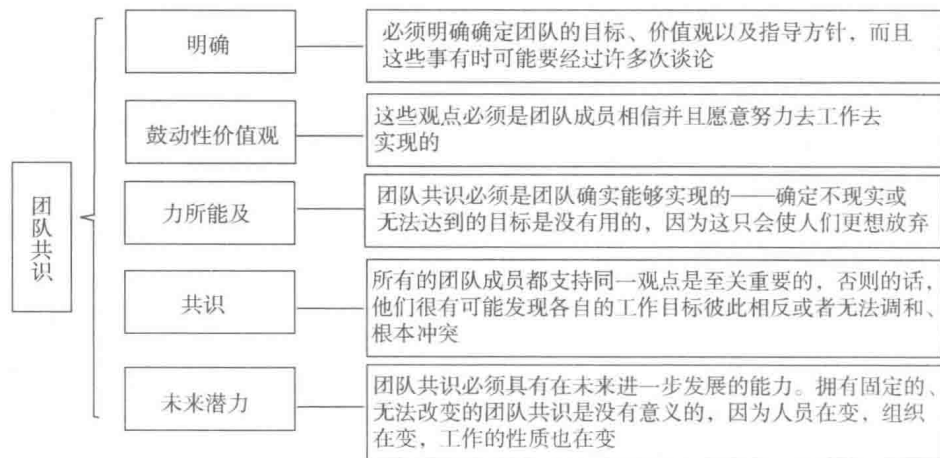


图1-2 团队共识的五个方面及内容

第二节 团队的理论基础

团队的创建应建立在对人性的深刻认识之上，因为只有了解了人性，才能更好地管理人，利用人的特点创造出更大的价值，下面介绍几种较有影响力的人性说理论。

一、理性经济人

理性经济人理论是亚当·斯密（Adam Smith）提出的，其哲学前提是功利主义，之后又受 18 世纪理性主义的影响。该假设指出：

- （1）人的行为方式一般都是合理的、量入为出的；
- （2）人们是由经济因素来引发工作意图的；
- （3）人类的所有行为都是为了使自己的利益最大化；
- （4）经济因素受组织的控制，所以人们被动地在组织的操作、鼓舞和控制下参加工作。

二、X 理论

与理性经济人相近的是麦格雷戈提出的 X 理论。其主要内容为：

- （1）大多数人仅是为了满足基本的需要而参加工作，经济激励是他们工作的最强动力；
- （2）大部分人都很懒散，缺少进取心，总是逃避责任；
- （3）大部分人的个人目标与团队目标是不同的，就其本质而言，假如没有硬性要求，个人都不想为团队做贡献，所以必须用强制、惩罚才能迫使他们为团队努力。

理性经济人、X 理论对管理产生了很大的影响。对于建设团队而言，这类人性假说也具有很大的价值。首先，在这样的人性假说前提下，因为人的本性是追求自身利益的最大化，但个人愿景与团队愿景又有很大差异，所以个人不想为团队承担责任而努力奋斗。那么集体行为和团队精神并不是人性的自然结果，因此培养团队精神绝不能任其所为，而是要相信人定胜天。

其次，一定要按照人的本性来树立团队意识。因为人的本性都是趋利避害的，因此采取适度赏罚，采用功利主义的手段能够塑造团队意识与行为。具体来讲，这种手段包括“法、术、势”三方面。

“法”就是要制定并颁布体现团队意识的各项政策规定；“术”是指要

建立一套评价、监督、考察体系，对成员的行为与业绩进行考核；“势”是指赏罚分明，对符合行为规范的实行奖赏，对不符合行为规范的实行惩罚，以强化团队精神及行为。

最后，在理性经济人假设前提下，经济因素是人们行动的最强大动力，所以赏罚举措要充分考虑经济因素。

三、社会人假设

梅奥等在霍桑实验的基础上总结的社会人假设，其观念被薛恩（E. U. Schein）概括为：

（1）人们最希望领导能够承认并满足他们的社会需求，同伴间的和睦相处可以提升认可感；

（2）来自非正式组织对人的社会影响与来自正式组织的经济因素相比，具有更大的影响力；

（3）工业革命和工作合理化的结果使工作变得毫无色彩，所以人们必须从工作的社会关系中寻找工作的兴趣和价值；

（4）人类工作的主要意图是社交需要。

四、Y 理论

Y 理论是麦格雷戈在总结归纳马斯洛等的观点的基础上，相对于 X 理论提出来的。他们的观点可概括为：

（1）大部分人都是勤奋的，能够进行自我激励与自我约束，外部的约束和惩罚并不是实现团队目标的有效措施；

（2）个人的自我实现与组织目标的实现并不矛盾，而是一致的，自我实现的人通常会把达到组织目标作为自己的要求，他们会积极承担组织的责任，为组织目标的实现贡献自己的创造性、想象力、主动性、积极性力量；

（3）人有生计、安全、尊重、社交、自我实现等多方面的需求，人们工作的最终目标是为了实现自我价值。

按照 Y 理论和社会人理论中所涉及的人性假设，我们通常可以运用的塑造团队行为和意识的手段就是指导。由于人类的实质需求之一是社会需