

# 一个“教师学习共同体”的效能研究<sup>\*</sup>

朱利霞<sup>1</sup>,董子啸<sup>2</sup>

(1. 深圳市宝安区教育科学研究培训中心,广东 深圳 518101;2. 吉林大学 哲学社会学院,吉林 长春 130012)

**摘要:**教师学习共同体在实践中蓬勃发展的同时也存在着虚假的繁荣。以“星期四读书沙龙”为研究对象,分析了该学习共同体所发挥的实际功能,提出要从文化和心理的视野理解和发展教师学习共同体,在发展教师共同体时既要关注教师的内部需求,又要寻求外部支持,同时还要重视共同体自身的组织建设。

**关键词:**中小学教师;学习共同体;效能;文化心理;组织建设

**中图分类号:**G650 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2014)05-0029-07

20世纪90年代以来,随着国外学习共同体(Learning Community)和学习型组织(Learning Organization)等相关概念和理论的译介及引入,在教育界掀起了一轮发展学习型学校和教师学习共同体的热潮。在第八次基础教育新课程改革深入推进的同时,教师学习共同体也被当作促进教师专业发展的一个有效途径而得到广泛研究。与此同时,教师学习共同体的运行规则及其效能问题也得到关注。有研究者已经发现,在繁荣发展的教育实践中充斥着大量似是而非、流于形式的教师学习共同体<sup>[1]</sup>。比如学校备课组、学科组、教研组这类传统的教师学习共同体往往流于形式,而读书会、学习沙龙这类新型教师学习共同体也是有名无实。

关于组织效能的涵义,国内外学者的理解不一。大致有三个维度:一是从目标的达成度来理解,如理查德·达夫特(Richard L.Daft)认为,在组织理论中,组织效能是组织实现其目标的程度,组织目标反映组织存在的原因和它寻求达到的结果;二是从能力的角度来理解,如彼得·德鲁克(Peter F.Drucker)认为,组织效能是指选择适当的目标并实现目标的能力,就是去做正确的事的能力,王重鸣也认为组织效能是组织本身拥有的功效和能力<sup>[2]</sup>;三是从成员的满意度来衡量。从这三个维度来理解效能问题相对比较全面。

因工作关系,笔者接触到一个名叫“星期四读书沙龙”的教师学习共同体。经过观察以及与多名相关者的访谈,笔者发现,“星期四读书沙龙”与学习共同体的特征比较吻合:读书沙龙的成员之间有比较常态性的互动,除了日常的网络沟通之外,还有坚持了四年的一月一次读书分享会;成员之间有高度的认同感和归属感,如果遇到工作上或学术上的问题,成员都会及时提出,并共同探索解决问题的办法;成员之间关系平等,大家相互尊重、相互鼓励。那么,“星期四读书沙龙”是如何发展起来的?它的运行机制是怎么样的?它又是如何发挥效能的呢?本研究拟在收集和整理这个学习共同体相关资料的基础上,以实证的方式揭示出影响教师学习共同体有效发展的因素,从而找到提升教师学习共同体效能的一般策略。

\* 收稿日期:2014-08-11

作者简介:朱利霞,教育学博士,深圳市宝安区教科所副研究员。

董子啸,吉林大学哲学社会学院本科生。

# 一、“星期四读书沙龙”的形成

## (一)形成的动因与过程

“星期四读书沙龙”的发起人为 H 中学陈老师。陈老师是该校的两位心理老师之一，原本教英语学科的他，因为热爱学生心理辅导，转而从事学校的心理健康教育。由于半路出家，业务上需要提升，但社会上相关培训费用较高且无法有效解决工作中的问题，陈老师在一次区里组织的心理教师学习会议上，与几位同行商议组织一个读书沙龙。读书沙龙坚持一段时间后，大家决定为自己的组织取名，由于活动是在每月末的星期四开展，受“相约星期二”的启发，他们为自己的组织取名“星期四读书沙龙”。

“星期四读书沙龙”已经成立四年，大致有这么一个发展历程：第一年是无主题的专业阅读，最初是一人读一本心理学著作，后来觉得比较吃力，就改为共同读一本；第二、三年是专题阅读阶段，第一年对书的选择比较随意，成员感兴趣的心理学著作都在读，一年后，大家觉得比较散漫，后来经过讨论，觉得应该针对学校心理健康教育工作实际，有选择地进行专题式阅读；第四年是形成方向阶段，经过两年的主题阅读之后，成员们逐渐找到自己的专业方向，并自发结伴形成了几个固定的小组。比如：有一个组关注家庭治疗，有一个组关注图画疗法，有一个组关注沙盘游戏，等等。

从“星期四读书沙龙”的发展历程来看，大致经历了发起、磨合、规范、程序化几个阶段，随着发展的不断深入，运作程序的不断完善，以及成员共享互助关系的不断增强，初步的运作机制开始形成，并发挥稳定的作用。

## (二)运行机制

“星期四读书沙龙”运行机制主要采取的是核心成员负责制。在这个沙龙里，陈老师是发起者和协调者，负责安排每学期核心发言人名单，在 QQ 群公告每期活动的时间、地点、内容和方式，并自然而然地成为这个共同体的领导者；田老师、邓老师、孙老师是实施者和合作者，负责忠实地执行学习任务和学習要求，并积极地促成团队的和谐氛围；杨老师、田老师、邓老师是专业引领者，为同伴答疑解惑并获得同伴的高度尊重。邓老师、孙老师是记录/评估员，负责记录每次活动的过程和成员的发言，并对每次活动进行总结与评估。

从这个共同体的运作方式来看，有几点是值得注意的。

### 1. 沟通分享机制的常态化

“星期四读书沙龙”一月一次，四年未间断，每次均有一位主题发言人，每个人都可能成为分享者和共享者，多向互动避免了“搭便车”现象。中小学的学科组和教研组在某种程度上类似共同体，但我们可以发现这些共同体真正意义上的互动极少，只有资历较深的教师或少数积极分子在阐述自己的教学思考和教学实践，大多数教师处于沉默状态。当优秀的教师觉得无法从其他人那里受益，可能就会在潜意识里排斥合作。

### 2. 评价激励机制的有效化

笔者在和这个共同体成员交流时，发现一个很突出的现象，就是彼此之间获取的都是非常积极的、正面的、肯定的评价。在他们的 42 份活动记录中（主要记录活动过程和讨论的主题，但每份记录都极具个性化，包括了记录者对参加者的评价和感想），每份记录中的文字都充满了对成员的正面评价以及对自我的肯定。2013 年底，笔者参加了这个共同体的年终聚会，主题是总结表彰。共同体的几个核心成员根据每个参加者的学习特点和性格特征，分别授予每个参加者“最佳 XX 奖”。比如：最佳导演奖、最佳成熟奖、最佳问题儿童奖、最佳期待奖，等等。这种特色鲜明、形式丰富的肯定性评价无疑对每位参加者来说，都是一种有效的激励。这种积极的评价对于凝集共同体精神，促

进共同体发展起着举足轻重的作用。

### 3. 榜样示范机制的高效化

在这个团队中,陈老师、田老师、邓老师、孙老师、杨老师分别担当领导者、协调者、实施者、专业引领者的角色,他们是这个团队的核心人物和精神领袖,推动了这个团队的可持续发展。

### (三)运行结果

根据“星期四读书沙龙”目前的状态,我们可以这样定义该共同体:一个由跨学校的心理教师和相关人士(团队里有医生和班主任参加)组成的学习项目团队,团队成员人数大致保持在10~15人,团队成员可以根据自身兴趣和工作需要自行选择一个研究项目,然后进行读书分享、主题讨论和案例分析,并把研究成果运用到工作中,或在一定区域内进行展示。成员之间的合作学习极大地促进了成员的进步,这个学习共同体的成员基本上都成为了深圳市某区心理教育学科教研组的骨干教师,其中4名成员还通过选拔成为深圳市教育局中小学继续教育培训教师。

## 二、“星期四读书沙龙”的功能分析

对于教师学习共同体的功能,研究者或从教师的角度,或从学校的角度,或从教育改革的角度进行了阐述。综合起来,教师学习共同体的功能大致可以归纳为以下几个方面:教师专业共同体可以提高教师的专业水平和教育能力;教师专业共同体是提高学生学习的有效途径之一;教师专业共同体可以为学校发展和改革提供精神动源;教师专业共同体可以确保教师专业活动的规范性、道德性,提高教师的专业服务水平<sup>[1]</sup>。

上述论述还相对比较宏观,为了更详细地了解“星期四读书沙龙”的实际效能,笔者设计了三个问题进行访谈:(1)你为什么参加“星期四读书沙龙”?(2)你为什么能坚持参加“星期四读书沙龙”?(3)你觉得参加“星期四读书沙龙”给你带来的最大收获是什么?访谈时,特别注意捕捉和收集受访者的“本土概念”,以了解当事人的内心,了解他们的思维方式和意义表达,为分析提供有用的线索。“本土概念”通常是当事人经常使用的、用来表达他们自己看世界方式的概念,它可以是研究者本人或研究者所属文化群体不知道的概念,只为被研究者群体或个人独自占有。捕捉和分析“本土概念”是了解当事人观点的关键<sup>[3]</sup>。从记录来看,受访者使用较多的“本土概念”有:归宿感、认同感、心理依托、认识自己、自我发展、摆脱孤独、抱团取暖、交朋友、专业进步<sup>①</sup>。以下根据访谈记录和出现频率较高的“本土概念”,分析“星期四读书沙龙”的实际功能。

### (一)获得心理归宿感

在问到为什么要参加读书沙龙时,受访者提及较多的就是“找到了组织,受到了重视,有了归宿感”。所谓“找到组织”之说,是缘于目前学校心理教师配备实行的是“一校一人”模式<sup>②</sup>,心理教师缺少本学科的同伴交流。而“受到了重视”,是缘于在考试这个大指挥棒下,不少学校对音体美等学科不太重视,更不用说无法量化评价的心理健康教育工作,心理教师往往在学校有被边缘化的感觉。作为社会或组织中的人,都有寻求隶属某个社会或组织的需求。这种心理是由人的本性需要所致,即生活在社会中的人渴求他人的友谊、他人的认可,希望个人的能力、才华在团体中得到实现。“星期四读书沙龙”正好让心理教师寻找到了隶属某个团队并被该团队认可的感觉。在这个环境里,他们感到能够与他人安全交往并受到尊重。对于这种情感和意识,麦克米兰和查维斯

① 较高频率的心理学术语成为“本土概念”,可能与受访者为心理教师有关。

② “一校一人”模式,即一所学校配备一名心理健康教育教师。广东省教育厅规定:学生规模1000人的中学、1200人的小学,原则上配备1名心理健康教育教师。深圳市教育局规定:每所学校至少配备1名心理健康教育教师,学生规划超过1500人的学校至少配备2名心理健康教育教师。

(McMillan&Chavis)的描述是“一种成员所拥有的归属感,一种成员彼此间及与整个群体休戚相关的感情,以及对成员的需求将通过他们对共同生活的认同而得到满足的共同信念”<sup>[4]</sup>。可以说,“星期四读书沙龙”较好地满足了不同学校之间,教师彼此联系的需要,并帮助每个人将焦点集中到共同的利益上,为孤单的个体提供一个寻求帮助、宣泄情感、建立关系和信任、获取专业发展的环境支持。

对归属的需求是人类的一种基本的动机,对人的成长和发展有着极为重要的意义。撇开心理教师的学科身份,我们可以发现,学校里的教师总会有这样或那样的“归宿需求”,有的是自我发展的归宿需求,有的是获得领导重视的归宿需求,有的是职务晋升的归宿需求。如果共同体建设重视成员归宿感的体验,反过来也将获得成员的认同和尊重,从而获得可持续发展。

## (二)确立和认识自我

在受访者阐述“为什么能坚持参加读书沙龙”时,我们发现,共同体能够帮助成员确立和认识自我是其中一个重要原因,以下是两位老师的自述:

商老师:“对于没有工作经验的我来说,读书沙龙是我的福音。来到读书沙龙跟大家学习了很多,我获得的不仅是专业知识的提升和生活经验的丰富,更重要的是,我在这里可以尽情挥洒自我,深层次地认识自我,读书沙龙是我进步的一个重要因素。感谢读书沙龙,感谢各位兄弟姐妹,我会继续参加!”

曾老师:“曾经的我差点就成了一名语文老师,在专业的道路上气馁过、彷徨过。但是走进了读书沙龙,遇到了对事业如此富有激情的大家,我深感惭愧,于是也逼迫自己,不断提升,努力争取,终于做回了一个纯粹的心理教师,找回了自己。”

商老师是在入职后遭遇挫折,而曾老师被迫转行去做其他学科的教师,他们在职业生涯发展初期都曾一度迷茫,难以积极、有效地应对外界的压力和影响,这在很大程度上是个体自我意识缺失的表征。他们的自我迷失并不是个案,而是现代人的一个普遍特征。哈耶克在《通往奴役之路》中不无焦虑地说:“大多数人很少能够独立地思考;在大部分问题上,他们所接受的意见都是现成的意见;他们无论是生来具有还是受人哄骗而接受这套或那套信仰,都同样感到满意,这些都可能是真实的。”<sup>[5]</sup>怎样把握自我认识发展的方向?怎样寻求自我认识发展的途径?在两位老师对自己的工作、对自己的发展产生怀疑、沮丧时,在“星期四读书沙龙”的深度对话和讨论中,使他们不断敞开心扉,开启理性,从而寻找到自我发展之路,避免了一直生活在他人的观点和眼光之下。尤其是在沙龙宽松、平等、和谐的环境中,他们没有感觉到是被要求、被强迫地接受某种人生观和价值观,反而可以透彻地梳理和反思原有的知识和观念,从而能够自主地从各种遮蔽中获得思想解放。

## (三)满足社会交往的需要

满足社会交往的需要也是受访者自述能够坚持参加读书沙龙的重要原因。在这里,受访者多用的是“不但……而且……”的描述:“不但工作上的难题得到了解决,而且更重要的是交到了一帮志同道合的朋友”;“不但心理学专业知识丰富了,而且感觉自己社交空间扩大了,在这里很放松,很自在”。同时,还可以观察到受访者比较愉悦的面部表情。发起人陈老师说:“我们在一起不仅仅是读书,我们还分享各自的喜怒哀乐,有什么烦心事可以谈出来,有什么困难大家一起商量办法。”可以看出,“星期四读书沙龙”发挥了相当的社会交往功能。

“星期四读书沙龙”是一个自下而上形成的非官方学习共同体,成员之间平等对待、相互包容,相互之间还有专门的昵称。与学校官方或半官方性质的教研组、学科组相比,这种扁平化的组织结构让成员之间的交流更加亲密、更加自由。现代管理理论认为,扁平化的组织结构是层级少而幅度大的一种组织形态,层级少有利于维持成员间的密切关系,而且各个成员相对拥有较大的自主权,并因此而有很大满足感和积极性。在2013年5月9日的读书活动结束后,陈老师在QQ群里进

行了总结：“昨晚的读书沙龙更像是个 Party，几个人作了情境剧表演，大家都做了咨询师，讨论很热烈。结束时有个老师说谢谢我。其实不用谢，这个读书沙龙是大家的，参与的都是主角，都有贡献，‘人是关系的产物’，我们在一起本身就很有很大意义。”陈老师的总结是对这个共同体成员者之间的关系最好的解读，即在这个团队中人人权利平等（“人人都是主角”）、互相帮助、主动分享资源（“都有贡献”）。

#### （四）提升专业成就感

根据笔者访谈了解，这个学习共同体由新教师、非专业出身的心理教师和专业出身的心理教师构成。虽然工作经验和专业背景不同，但强烈的专业发展需求使他们紧密地结合在一起：对于入职不久的新心理教师来说，初接触工作和新环境，一切都是陌生与新鲜的，希望能够加入相关的组织并从中获得帮助和支持；而非专业出身的心理教师纯粹是出于对心理健康教育工作的热爱才转入这一行，相关背景知识的缺乏使他们迫切地渴望学习和交流；专业出身的心理教师在当前“一校一人”的心理健康教育工作模式下，由于学科壁垒，孤独感强烈，也需要一个宣泄情感的出口和获取专业发展的环境。基于对寻求帮助、获得专业支持和情感交流的需求，“星期四读书沙龙”逐渐形成共同的价值观和努力方向，并且每个成员在组织活动中体验到了专业成就感，证明了自己存在的理由和意义。根据笔者的观察，这个共同体由于立足于专题研讨和问题解决，因而比一般意义上仅依靠广泛交流维系运作的共同体似乎更具持续性和秩序性。

孙老师：“每次读书沙龙的基调都不一样，主讲人的风格是关键的决定因素。仔细想来，读书沙龙的每个人都有自己的性格和风格，但这恰恰成就了读书沙龙。君子和而不同，彼此的互补使这个队伍变得更为优秀。”

### 三、关于教师学习共同体的效能思考

对于学习共同体的基本属性和影响学习共同体效能因素的分析，研究者论述的角度各不相同。例如，维斯恩莫(Westeimer)认为有效共同体取决于五个要素：互相依存、互动参与、利益共享、关注个体及少数人的意见、有意义的关系<sup>[1]</sup>。薛焕玉将学习共同体的基本属性明确为学习主体、学习主体的特征、学习支持条件、活动方式、表现形式和作用范围六个方面<sup>[6]</sup>。郑蕙、李芒从观念层面阐述了生成学习共同体的三个条件：创造开放合作的学校和课程文化；赋予教师和学生参与和创造教学实践及自己学习的权利；促进共同体内部及其与外部环境的对话协商<sup>[4]</sup>。针对当前国内教师学习共同体建设的现状以及对“星期四读书沙龙”实践过程的分析，我们认为，教师学习共同体的建设需要考虑到如下因素：

#### （一）更多地站在文化和心理的视野理解和发展教师学习共同体

当前国内对于教师共同体的研究和期待，似乎功利成分较浓，人们关注更多的是共同体的显性效能，比如：成员教学能力和管理能力的提升、学生学习成绩的改善、学校发生的变化，等等，而对其隐性的文化和心理效能则研究和关注较少。教师学习共同体的价值，不仅仅在于促进教师专业发展和专业能力提升，更在于对教育观念变革的推动、对教师学习文化的影响和对学校生态环境的改善。教师学习共同体的本质，应该是人与人之间的相互关系，共同体的效能如何取决于人际互动是如何建构起来的。因此，与其说学习共同体是一个学习者的群体，不如说是一个系统的学习环境。在这个环境里，每个人都对发现和解决学习实践中的问题负有责任，每个人都努力培养自己的能力以构建共同的学习环境，促进自身及整个共同体的学习与发展。

文化和心理的发展，不仅是教师学习共同体的隐性效能，同时也是发展教师学习共同体的核心要素，这两者是互动互生、互为促进的关系。因此，新型文化的培育和养成对教师学习共同体建设

至关重要,它是学习共同体发挥效能的基石。

## (二)内部需求和外部支持对于提升教师学习共同体的效能来说同等重要

从实践层面来看,教育领域内的大多数学习共同体都是学校管理者自上而下发起的,行政力量在共同体成立之初能对教师专业的合作起到相当大的推动作用,但容易忽略教师的内部需求和实际感受,导致学习共同体流于形式,有形无神。也有部分学习共同体是因教师自我发展的需求自下而上发起,不过通常又会因为时间、经费和场地等外部支持不足导致共同体的解散和不了了之。

自上而下和自下而上是学习共同体构建的两种形式。对于自上而下由管理者发起的学习共同体来说,需要避免过多的行政干预,并更多地关注到教师的实际需求。圣吉(Senge)建议在教师学习共同体的发起之初,由管理者召集一批具有使命感和改革热情的教师,形成一个核心团队,起到一种示范作用,以动员和鼓励更多的教师加入,并最终形成集体愿景。霍德(Hord)则建议:首先,应该形成共同愿景,把教师的发展作为学习共同体形成的动力;其次,通过决策权的共享来减少共同体内的隔阂;随后,形成各类学习团队,引导教师进入合作情景,开展行动研究;此外,还要重视举行阶段性的庆典活动<sup>[7]</sup>。对于自下而上发起的学习共同体,学校等机构需要提供支持环境,给予学习共同体成员必要的权力和相对宽松的政策环境,帮助成员间建立密切的联系;同时,还要通过活动记录、经费监管、学习评价等手段对共同体进行跟踪管理,保证其运作效果。在本案例中,“星期四读书沙龙”虽是教师自发组织,但同样得到了管理者的有力支持,学校不干预他们的学习计划并提供了合适的活动场所,区教研员的加入则为其成员提供了更多的业务交流的机会。

## (三)重视教师学习共同体自身的组织建设

目前教育界对教师共同体重要性的探讨较多,也有诸多的实践探索,但对共同体自身的组织建设、制约因素、评估方法等进行深入分析的还较少。从“星期四读书沙龙”的组织建设来看,应该考虑以下方面:

### 1.组织规模

这个共同体的规模较小,固定成员在10人左右,最多时有20余人。规模小,一是可以促进成员之间的深度交流;二是增加了每个成员成为中心交流者的机会;三是成员之间更加亲密。

### 2.成员构成

关于成员构成,有两种对立的观点:一种认为异质性会带来冲突,影响组织绩效;另一种认为异质性能使团队成员获得更多、更丰富的认知资源,进而提高组织绩效。进一步的研究也表明,异质性产生正、负效应,是与团队的性质、任务有密切关系的<sup>[8]</sup>。类似学习共同体这样的组织,成员间不同的生活经验和背景更有利于互补、互助,更有助于鼓励大家从不同角度看待问题。

### 3.角色组合

一方面,异质性的组织拥有人力资源优势;但另一方面,也要看到如果这些人力资源没有恰当的角色安排与分配,那么很可能缺乏效能。每个成员都有不同的角色和职责,相互取长补短,才能相得益彰。在“星期四读书沙龙”这个团队中,由于每个人都在自己最合适的位置发挥了最佳的作用,自然形成的领导者、协调者、实施者(即核心成员)鼓励每位成员成为优秀的“心理教育人”,增强了成员对这个共同体的归属感和依赖感;反过来,正是这些成员的尊重和依赖,又使得领导者、协调者、实施者获得了自尊和满足,从而使这个团队表现出了强大的凝聚力和向心力。

## (四)借助网络技术推动教师学习共同体群的发展

本文主要讨论的是单个学习共同体的效能问题。如果推及学习共同体群的发展,则可以探索借助网络技术的优势,将一个一个的学习共同体联结起来,使学习共同体之间互动和合作。中国教师的专业成长有着非常好的区域性研修传统,将区域性的研修机制与网络学习共同体结合起来,将

会发挥非常强大的辐射作用。根据我国的教育管理体制,可以建立起以一个个县域为中心的、将各个中小学校联系起来的基于网络的学习共同体,既实现资源共建共享,又促进教师多样化的互动交流。

#### 参考文献:

- [1] 牛利华. 教师专业共同体的实践焦虑与现实出路[J]. 外国教育研究, 2013, 40(7): 59-65.
- [2] 吕鸿江, 刘洪. 转型背景下组织复杂性与组织效能的关系研究[J]. 管理科学学报, 2010, 13(7): 26-38.
- [3] 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000: 284-285.
- [4] 郑葳, 李芒. 学习共同体及其生成[J]. 全球教育展望, 2007, 36(4): 59-62.
- [5] 哈耶克. 通往奴役之路[M]. 王明毅, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 1997: 156.
- [6] 薛焕玉. 对学习共同体理论与实践的初探[J]. 中国地质大学学报: 社会科学版, 2007, 7(1): 1-10.
- [7] 詹泽慧, 李晓华. 美国高校教师学习共同体的构建——对话美国迈阿密大学教学促进中心主任米尔顿·克斯教授[J]. 中国电化教育, 2009(10): 1-6
- [8] 陈向明. 小组合作学习的组织建设[J]. 教育科学研究, 2003(2): 5-8.

## An Investigation into the Effectiveness of Teacher Learning Community

ZHU LI-xia<sup>1</sup>, DONG Zi-xiao<sup>2</sup>

(1. Shenzhen Baoan education Science research and training center, Shenzhen 518101, China;

2. School of Philosophy and Sociology, Jilin University, Changchun 130012, China)

**Abstract:** There are false prosperity when teacher learning community flourish in practice. Taking the “Thursday reading salon” as the object of the research, analyze of the actual function of the learning community. we need understand and develop teacher learning community from the cultural and psychological aspects, We also propose that to develop teacher learning community, we should pay attention to the interior needs of teachers and provide external support, focus on the organization construction of teacher learning community.

**Key words:** elementary and middle school teachers; teacher learning community; effectiveness; cultural psychology; organization construction

责任编辑 邱香华