

虚拟教学管理团队领导力研究

郭文革¹ 张魁元² 沈旭东³

(1. 北京大学教育学院教育技术系, 北京 100871; 2. 北京大学继续教育学院, 北京 100871;
3. 北京语言大学网络教育学院, 北京 100083)

[摘要] 本文首先从组织和领导力研究的视角入手, 在文献分析的基础上, 讨论了虚拟教育组织、虚拟教学团队、虚拟教学管理团队领导力等基本概念, 然后以北京大学引领式教师网络培训项目为例, 分析了虚拟教学管理团队的生命周期、虚拟教学管理团队在线时间、虚拟教学管理团队的领导者如何选择交流媒介等。文章最后在观察和访谈资料进行内容编码分析的基础上, 归纳提炼出三大类 15 种任务导向型领导力行为和四大类 11 种关系导向型领导力行为。

[关键词] 场景; 虚拟组织; 虚拟教学团队; 交流媒介; 虚拟教学团队领导力

[中图分类号] G434 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1007-2179(2015)04-0023-12

MOOC 推动了在线教育的又一轮快速发展, 但如何在网上有效组织教学, 提供高质量的教育, 还面临一系列挑战。本文从组织和领导力角度, 分析了在线教育发展的一组关键要素: 虚拟教育组织、虚拟教学团队和虚拟教学管理团队的领导力, 并提炼归纳了虚拟教学管理团队领导力行为。

一、研究问题

(一) 组织与虚拟组织: 位于同一建筑与登陆同一网址

传统上, 组织总是位于某一特定地点或建筑内, 建筑或景观是组织的典型标识。比如, 天安门与中国政府、白宫与美国政府、未名湖与北京大学、清华园与清华大学等, 这些都是建筑作为组织标识的典型案例。

互联网的出现, 催生了一批虚拟组织, 其典型标识是一组 URL 地址和主页, 如谷歌是 www.google.com, 淘宝是 www.taobao.com。这些组织在什么地方, 办公楼什么形状, 建筑面积多大, 用户并不关心。用户只关心如何通过网址访问、享受这些组织提供的产品和服务, 并相应地支付“购买价格(资金或者

个人信息)”。

网络虚拟组织的大批出现, 迫使我们重新思考组织的真正含义, “组织”的核心要素到底是什么?

以商店和淘宝网店为例, 它们都属于商业组织。商业组织的核心业务是销售商品。商业组织的运营离不开以下条件:

1) 交流和交易的场所: 用于展示商品信息, 为买卖双方提供交流空间;

2) 交流媒介: 例如, 口头语言、肢体语言或文字等;

3) 交易行为和规范: 例如, 商场每天按约定时间开门营业; 在店铺铺货; 定期更新货品; 标明货品价格; 买卖双方讨价还价(交流), 达成交易; 买方向卖方付款; 买方提取商品等。(见表一)

从表一可以看出, “URL+网页”这个虚拟“场所”在一定程度上替代了实体的物理“商场”, 因此出现了两种不同的商业组织“场景”: 一种是人与人面对面在物理空间交易; 另一种是人与人通过“虚拟空间”交易。由于“场景”不同, 传统的商品销售工作流程被解构和重构, 出现了二维码、支付宝、物流等新的行业。

[收稿日期] 2015-07-13

[修回日期] 2015-07-20

[DOI 编码] 10.13966/j.cnki.kfjyyj.2015.04.003

[基金项目] 北京市教育科学“十二五”规划 2012 年度重点课题“虚拟教学管理团队的领导力研究”(AJA12130)。

[作者简介] 郭文革, 博士, 副教授, 北京大学教育学院教育技术系; 张魁元, 硕士, 北京大学继续教育部; 沈旭东, 硕士, 工程师, 北京语言大学网络教育学院。

表一 商场与网店

	商场	淘宝网
场所	大楼 买卖双方,面对面交易	服务器 个人使用 IT 设备,访问
交流媒介	口头语言 公文	依靠信息系统 提供信息,交流
交易行为	现场展示商品信息	用图片、标准码等展示商品
	面对面询价和讨价环节	有中介的讨论还价:亲
	付款:现金	付款:支付宝
	提货:用户自提货物	提货:物流配送

组织“场景”的这些变革,我们可以用美国传媒学家约书亚·梅洛维茨提出的“媒介、场景、行为”理论框架加以分析。梅洛维茨认为,无论是物理空间还是虚拟空间,“对人们交往的性质起决定作用的不是物质场地本身,而是信息流动的模式。”电子媒介创造出新的“信息场景”,因此在研究组织行为时,应该“打破面对面交往研究与有中介交往二者之间的区别”,把“地点和媒介”同样看作是为人们构筑交往模式和信息传播模式的“信息系统”。电子媒介对组织的“影响并不是因为讯息的力量,而是因为重新组合了人们交往的社会环境,削弱了有形地点与社会‘地点’之间曾经非常密切的联系。”(约书亚·梅洛维茨,2002)。

按照梅洛维茨的新场景理论,无论大楼还是 URL+网页,都提供了“信息流动的模式”。组织依托“信息流动模式”形成新的工作流程。由于互联网“重新组合了人们交往的社会环境”,因此在新的“信息流动模式”下,传统组织的工作流程被解构,并“重新组合”形成新的组织场景。淘宝网的成功就在于依赖互联网提供的“信息流动模式”,重构了商店原有的工作流程。淘宝网用图片、数字等提供商品信息,按照网上的商品交易流程重新建立服务人员团队,形成了“淘宝店小二”和物流配送队伍,并在网上建起了天猫、韩都衣舍等一批著名网店品牌。

淘宝网店的虚拟组织模式对在线教育的发展具有重要启示。与商店的一次性购物交易相比,学校提供的教育服务周期更长,流程更复杂,包括注册、收费、讲授、阅读、浏览和观看课件、写作、讨论、答疑、师生/生生交流等,甚至还有学术研究等环节;但是,与淘宝网店的业务流程相比,在线教育还远未形成完整的教学服务流程和教学管理流程,还没有形

成健全的虚拟教育组织架构。国家精品课和 MOOC 既不能覆盖学校业务的全流程,也没有培养出一支专门提供在线教学服务的“淘宝店小二”团队,更没有形成具有一定品牌效应的“虚拟教育组织”。从组织层面看,MOOC 与学校教育根本没有可比性,更不可能颠覆现有的学校教学。

作为正式的教育组织,学校管理的核心是对教师队伍和教学的管理。同样,虚拟教育组织的核心也是虚拟教学团队。对虚拟教学团队的管理和领导,是虚拟教育组织的核心细胞。

(二) 教学团队与虚拟教学团队

传统教学团队通常位于同一校园或同一栋大楼内,所有成员从属于同一组织(见图 1 左),利用口头语言作为主要的交流工具,通过定期例会、公文以及非正式的面对面交流相互协作,完成团队承担的任务。传统团队的人员组成相对稳定,协作工作的时间比较长。虚拟团队则分布在不同的地理位置,隶属于不同组织(见图 1 右),他们利用电子邮件、QQ 群、BBS、微信、移动电话等同步/异步交流工具,举行定期的在线研讨、布置工作任务、考核工作绩效,通过相互合作,完成在线工作。虚拟团队具有临时性特征,因为任务的需要而成立,一旦任务完成,大多数虚拟团队会随之解散。

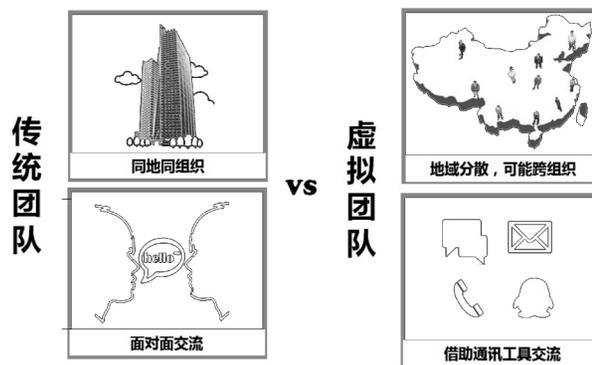


图 1 传统教学团队与虚拟教学团队

虚拟教学团队是为了完成在线教学任务而成立的虚拟团队,它代表了利用智力和信息优势创造价值的一种组织形式。然而,虚拟教学团队的生命周期短,成员之间彼此不熟悉,在工作中需要大量的磨合,因此虚拟教学团队的管理比传统面对面团队更加困难。迈克尔(Michael, 2000, 转引自肖伟, 2006)指出,虚拟团队的失败率大概为 20% - 50%,虚拟团队要充分发挥自身的虚拟优势并赢得成功,需要克

服沟通、信任、文化差异等诸多问题,特别是虚拟团队领导的领导能力对克服这些问题至关重要,这也为本研究聚焦于虚拟教学管理团队的领导力研究提出了现实要求。

(三)虚拟教学管理团队的领导力

本研究采用个案分析的研究方法,通过对北京大学引领式中小学教师网络培训项目的虚拟教育组织和虚拟教学团队的长时间参与式观察和调查,分析虚拟教学管理团队的领导力问题。

与国家精品课、视频公开课和 MOOC 课程不同,北京大学引领式中小学教师网络培训是一类依靠网络辅导教师引领的,小班制、高交互的网络课程(郭文革等,2009,2012,2015)。它吸收了美国异步在线课程的经验,在课程设计中突出“以教学活动为中心”的特色;采用小班制教学,按固定的师生比配备在线辅导教师,引领和管理学习者的在线学习过程。2006-2014 年间,北京大学引领式教师网络培训项目累计培训了 100 多万名中小学教师,在网上建起了一所“虚拟教师进修学院”(见图 2)。

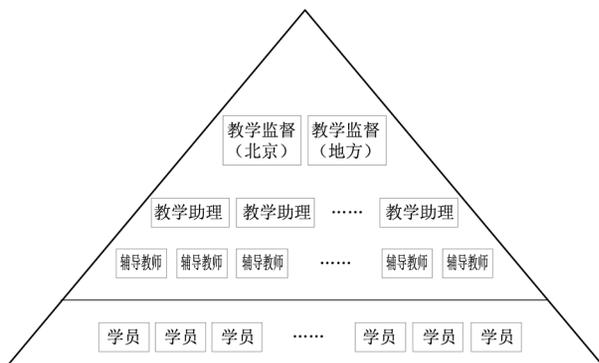


图 2 MPOC 模式的虚拟教育组织和教学团队

这所“虚拟教师进修学院”聘请了约 15 人的专职教学监督团队(北京)。项目在进展过程中,还通过在线方式聘请了很多(地方)教学监督、教学助理和网络辅导教师。迄今,该学院已建立起一支 2000 多人的兼职网络辅导教师队伍。

在这个金字塔形的“虚拟教育组织”中,通常每 1-2 名教学监督管理 20-30 名教学助理,每名教学助理管理 20-25 名辅导教师,每名辅导教师负责为 1 个班级的 80-100 名学习者提供在线教学服务。其中,教学监督分北京教学监督和地方教学监督,北京教学监督由北京大学网络学院老师担任,直接管理教学助理;地方监督由当地教育局人员担任,直接

管理学员。教学管理团队通过 BBS、QQ、短信、手机等相互交流,按一定的章程,完成规定的在线教学任务。其中,虚拟教学管理团队的组建、沟通、领导和管理等,是“虚拟教育组织”得以运营的核心。

本研究将一名教学助理和若干名辅导教师组成的团队(类似于传统大学的教研室)定义为一个虚拟教学管理团队,并通过文献调研、参与式观察、问卷调查等方法,分析虚拟教学管理团队的领导力。具体的研究问题包括:

- 1) 虚拟教学管理团队从组建到解散,其生命周期包括哪几个主要阶段?
- 2) 虚拟教学管理团队的领导者沟通时如何利用传播媒介? 影响领导者选择传播媒介的因素有哪些?
- 3) 虚拟教学管理团队的领导者实施了哪些领导行为? 这些行为分别具有何种领导功能?

二、文献分析

(一)核心概念:虚拟教学管理团队

本文借鉴“虚拟团队”的研究文献,讨论和定义“虚拟教学管理团队”。21 世纪前后,管理学、社会学、心理学等领域的研究者(Kristof, Brown, 1995; Grenier, Metes, 1995; Hackman, Guss, 1996; Jane Henry, Meg Hartzler, 1997; Lipnack, Stamps, 1997; George, 1997; Townsend et al., 1998; Maznevski, Chudoba, 2000; Gibson, 2000; Martin, Gilson, Maynard, 2004; Hertel, Geister, 2005; 王重鸣, 2001; 何瑛, 2003; Zigurs, 2003; 肖伟, 2007) 从不同角度定义了“虚拟团队”这一概念。本研究从跨时空、跨组织边界、文化差异、目标一致、完成任务、技术支持、临时性、协同工作、技能互补、共享决策等十个维度对上述文献进行内容分析,发现虚拟团队可以归纳为“一个核心,两个特点”。

一个核心:虚拟团队组织边界明确,有固定的成员,成员分工合理,目标一致,相互依存完成既定的任务。这一个核心表明,虚拟团队有着正式的组织机制和使命,跟传统团队一样能够承担和完成组织使命。

两个特点:即“虚拟”和“分散”。“虚拟”指团队成员借助于电子邮件、电话、在线聊天、视频会议系统等(而不是面对面)作为团队讨论、议事的“手

段”;“分散”不仅指地理位置的分散,也包括成员与组织从属关系的疏离,文化背景的多样性以及合作时间的短暂性等。

虚拟教学管理团队就是为了完成教学任务组成的虚拟团队。从文献研究看,虚拟教学管理团队具有以下特征:

1)交流媒介:虚拟教学管理团队成员通常很少进行面对面的交谈,主要借助于异步(电子邮件、论坛)或同步(电话、在线聊天、视频)等交流媒介讨论、议事。

2)跨边界:成员可能分布在不同地域、不同时区,隶属于不同组织。

3)团队成员的群体特征:从组织的角度看,虚拟教学管理团队组织边界明确、有确定的成员,分工明确。团队成员有共同目标,相互依存、相互合作完成既定任务。此外,地域差异等也会导致成员间存在文化差异。

4)生命周期:大多数虚拟教学管理团队都是短期或临时的,根据目标和任务的变化而变化,一旦目标实现、任务完成,虚拟团队便宣告解散。

以北京大学引领式中小学教师网络培训项目为例,该项目每个月会按照预计的培训任务,随时招募和组建虚拟教学管理团队。例如,2010年9月,在线培训的中小学教师有3万人,需要建立约300多个在线班级,招聘300多名网络辅导教师。为此,北京大学网络学院的教学监督会提前一个月在BBS工作论坛上发布招聘启事,注册在线的网络辅导教师会根据自己的情况应聘,教学监督根据应聘者的背景和以往的教学记录,确定参与本期教学的300多名网络辅导教师及数名教学助理,并将他们与班级匹配,形成若干虚拟教学管理团队。教学助理对于网络辅导教师的领导力,是影响在线培训质量的重要因素。

(二)核心概念:虚拟领导力

“领导力”一词是个舶来品,英文为“leadership”,与汉语的“领导”含义有一定差别。汉语中的“领导”包括名词性的领导者(leader)和动词性的领导(lead),有明显的马基雅维利式的威权色彩。“领导力”则强调能力、影响力,含有形成合力的意涵。

国内外学者从不同角度定义“领导力”这个概念。第一,从能力角度定义领导力(本尼斯等,

2008;库泽斯等,1995;林昭文,2007),认为领导力是领导者所具备的某种能力或者某些能力的集合。第二,从影响力角度定义领导力(哈格斯等,2007;Katz et al.,1978;Rauch et al.,1984;科恩,1990;马克斯维尔,2002;吴维库,2011),认为领导力是领导者对被领导者施加的影响。第三,从权力的角度定义领导力(Zalenik,1992;袁明旭,2007),认为领导力就是利用权力影响他人的意愿和行为;第四,从合力的角度定义领导力(达夫特,2011;贺善侃,2008;林志颂,德特,2007;王丽慧等,2004),认为领导力是各种因素相互作用而产生的合力。

综合以上文献分析,本研究提出了“领导力”概念框架(见图3),即领导力是领导者凭借各种权力或者非权力因素,从目的意义和行为方式上影响追随者,促使团队为实现共同目标而不懈努力的能力。

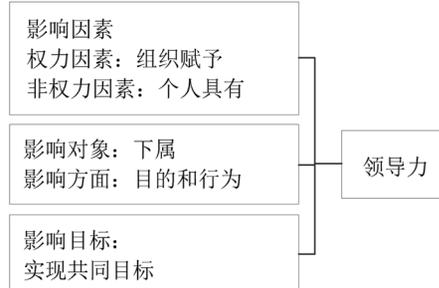


图3 领导力概念框架

考虑到虚拟团队以电子媒介作为主要交流工具的特点,本研究为传统领导力概念增加了一个“中介因素”,形成了图4所示的虚拟团队领导力概念框架。在本研究中,虚拟领导力指领导者利用中介媒体所提供的交流方式,借助于各种权力或非权力因素,从目的意义和行为方式上影响追随者,促使团队为实现教学目标而不懈努力的能力。

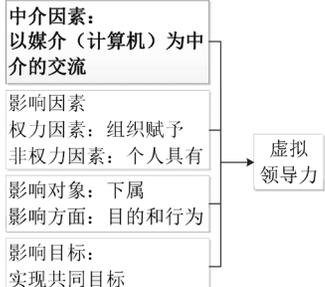


图4 虚拟领导力概念示意图

另外,虚拟教学团队的分散性、临时性特征,决定了虚拟团队的领导者经常通过任命式、自发性(Cogburn et al.,2002;Misiolek & Heckman,2005;

Piccoli et al., 2004)或推举式等产生。虚拟团队常见的领导力结构有集中式领导、分散式领导(Misirolek & Heckman, 2005; Yoo & Alavi, 2004),以及无领导等。

根据研究者对北京大学引领式教师网络培训项目虚拟教学管理团队的观察和调研,发现本案例中的虚拟教学管理团队在领导产生形式和领导权力结构上具有以下特点:

1. 虚拟教学团队的领导(本研究的教学助理)主要由北大网院任命,但部分虚拟教学管理团队会自发冒出一些“副手”,他们偶尔会在特定事务上担任领导角色,但主要领导职责还是“任命制领导(即教学助理)”承担。

2. 领导力结构:北京大学引领式教师网络培训项目的虚拟教学管理团队主要采用集中式领导。

因此,本文主要研究集中式领导下的虚拟教学管理团队中的任命制领导的领导力。

(三)虚拟教学团队领导力行为分析模型

目前,关于领导力和虚拟领导力研究大多数还是采用贝尔斯提出的行为理论分析框架。贝尔斯(Bales, 1950)基于小组交互研究提出了双因素领导力理论。该理论把领导力行为区分为“任务导向型”和“关系导向型”两种,其中“任务导向型”行为指推动并保证任务顺利完成的行为,例如制定计划、安排日程、协调下属工作、提供必要的设备和技术支持等;“关系导向型”行为指促进团队形成并保持良好社会关系、心理氛围的行为,例如促进相互信任、维持信心、尝试理解下属困难、帮助下属进行职业规划和展等。

尤克尔和他的同事(Yukl et al., 2002)进一步细化了贝尔斯的理论框架,利用层次分析法得出了三类一级领导力行为和12类二级领导力行为(见表二)。

表二的领导力层次分类的前两类,即任务型行为、关系型行为为本文的研究提供了极有参考意义的内容编码分析模型。虚拟教学管理团队成员对于项目实施方式持续改进的建议,也被纳入日常的任务型行为中。

(四)虚拟团队“沟通记录”内容分析编码模型

虚拟教学管理团队借助于电子媒介的交流与沟通,实施虚拟领导。因此,对团队沟通记录进行内容

表二 领导行为的层次分类

类属	具体行为
任务型行为	计划短期活动 明确任务目标与角色分工 监督团队运行与绩效
关系型行为	提供支持和鼓励 肯定成就和贡献 提升成员能力,激发自信心 决策时与团队成员协商 授权成员主动承担任务
变革型行为	监督外部环境 提出创新策略和新观点 鼓励创新性思维 承担风险以促进必要的变革

分析,是分析虚拟团队领导力的重要途径。萨威克斯和斯莫夫(Sudweeks & Simoff, 2005)设计了领导力沟通内容编码模型(见表三),从管理方式、内容、表达风格、交互对象等四个方面对电子邮件与聊天室记录进行会话分析,从中鉴别出任命型领导、临时性领导和普通参与者三种团队角色。

表三 领导力“沟通”内容编码

一级维度	二级维度
管理方式	正式管理,非正式管理,认知,环境
内容	社会性,情感性,概念性,任务性
表达风格	否定,幽默,肯定,礼貌
交互对象	面向个人,面向部分成员,面向部分成员

基于以上对虚拟教学管理团队、虚拟领导力的定义,结合尤克尔等提出的“领导行为的层次分类”和萨威克斯和斯莫夫设计的领导力“沟通”内容编码表,本文设计了虚拟教学管理团队领导力“沟通行为”的编码分析表(见表四),用于分析本研究的虚拟教学团队领导力行为。

三、研究设计

(一)构建领导力行为模型

本研究以经典领导力理论模型为基础,构建虚拟教学管理团队的领导力行为模型(见图4),并在文献分析的基础上,设计了表四所示的内容编码模型,用于分析本研究中虚拟教学管理团队的领导力行为。

(二)研究案例

本研究选择北京大学“中小学教师国培计划”山西省项目和河南省项目为研究对象,在2011年10月-2012年1月间对其中12个团队的工作情况进行连续107天不间断的参与式观察和跟踪。为了聚焦分析虚拟教学管理团队的领导力行为,研究者

又从这 12 个团队中,选取了领导者口碑好、新成员比例高的两个虚拟教学团队,作为重点分析对象。这两个虚拟教学团队的基本情况如表五所示。

表四 虚拟教学管理团队领导力“沟通行为”编码

一级编码	二级编码	编码说明
话语标识	发言者编号	会话发起者的统一标识符
	接受者编号	会话接受者的统一标识符
	小组标号	会话发表所在小组的统一标识符
社会关系型话语	表扬个人	称赞、感谢、赞同某个个体成员
	表扬小组	称赞、感谢、赞同整个团队
	批评个人	批评、训斥、轻视、否定某个个体成员
	批评小组	批评、训斥、轻视、否定整个团队
	道歉	明确地向个体或团队进行道歉
	情感表达	明确地进行情感表达,包括文字性或者其他情绪化符号
	第三人称表述	以第三人称在对话双方进行交流
	第二人称表述	以第二人称在对话双方进行交流
	客套话	纯粹起过场作用的话语,如问候、寒暄、告别等
	个人社会性分享	表述与工作无关的个人信息、心得、经验等
	个人社会性提问	提问与工作无关的关于生活方面的问题
	幽默话语	起到玩笑、调侃等活跃气氛的话语
	称呼	指明或强调特定成员
其他社会性话语	不在以上分类中的其他社会性话语	
与过程相关的任务型话语	角色分配	明确或者提醒团队成员的任务和职责
	任务过程	建议日程、工作程序
	任务过程调整	建议修改之前定好的日程、工作程序
	任务提问	提问与日程、程序、分工相关的问题
	日程	最终确定相关的时间表和最后期限
	重新聚焦	重新定位会话的讨论焦点,使偏离的讨论回到正轨上来
	示范	给予榜样或者范例,向团队成员效仿
其他	不在以上分类中的其他与过程相关的任务型话语	
与结果相关的任务型话语	提出新观点	明确提出新的想法、观点或意见
	观点加工或修正	对提出新的想法、观点或意见进行补充完善或者修改调整
	反馈	对成员提出的想法、观点或意见进行反馈
	整合	对成员的观点进行综合
	提供信息	对成员提出的想法、观点或意见提供辅助性信息
	征求反馈意见	询问其他成员对某观点的意见
	任务结果提问	提问与日程、程序、分工相关的问题
其他	不在以上分类中的其他与结果相关的任务型话语	

表五 两个虚拟教学管理团队基本情况

组号	班级	成员数(人)
A 组	山西国培小语 1-25 班	26
B 组	河南国培小数 54-73 班	19

个案研究的资料主要来自观察、访谈和文本分析,具体包括:教学助理(领导者)在 BBS 工作论坛发的帖子、发送的电子邮件以及在 QQ 群中的消息;研究者对教学助理及部分辅导教师的随机^①访谈,还有研究者观察记录等,共收集 10 多万字的研究资料。

(三) 问卷调查

由于两个团队的人员数量偏少,为了全面了解“虚拟教学管理团队领导者的媒介选择”情况,本研究设计了《北大网院教学管理团队调查问卷(教学助理问卷)》和《北大网院教学管理团队调查问卷(辅导教师问卷)》,向参与“山西省国培”与“河南省国培”项目中的 10 名教学助理和 256 名辅导教师发放调查问卷。10 名教学助理问卷全部回收,辅导教师问卷回收 189 份,其中有效问卷 186 份,占发放问卷总数的 72.7%。

(四) 数据分析

本研究采用质性研究和定量研究相结合的数据分析方法。研究者以表四作为编码分析模型,对收集的 10 多万字个案观察资料进行内容分析,提出了虚拟教学管理团队的三大类 15 种任务导向型领导力行为和四大类 11 种关系导向型领导力行为。研究者还通过对 10 名教学助理问卷和 186 份辅导教师问卷的数据统计,分析了虚拟教学管理团队的领导者如何选择电子交流媒介。

下面,本文将从虚拟教学团队的生命周期、虚拟教学团队管理的沟通行为及媒介选择、虚拟教学团队管理的领导行为等阐述本研究的研究发现。

四、虚拟教学管理团队的生命周期

本研究以北京大学引领式教师培训网络课程项目为研究对象。这是一个以 SPOC 为基础的大规模私有在线课程项目,在线课程设计突出“以学习活动为中心”,按小班制组织教学,由网络辅导教师提供反馈与评价。为了取得良好的教学效果,课程在设计阶段就配套设计了《在线辅导教师工作手册》,对在线辅导教师的任务、职责、反馈时间、教学评价等做出明确规定。与 MOOC 在线学习社区的同伴“自发性”^②互助不同,本研究中的虚拟教学管理团队有规范的招募、培训、考核等管理办法,保证在线教与学顺利进行。

为了加强虚拟教学团队的相互沟通,北京大学引领式教师培训项目利用开源 BBS 建立了辅导教师工作论坛。BBS 论坛的不同频道,充当网络辅导教师的“教研室”“会议室”和“备课室”等,是虚拟教学团队的交流空间和办公场所。师生教学活动主要发生在 Moodle 平台的“在线课堂(Online Classroom)”,老师、学生在“在线课堂”完成预先设计好的学习任务。

与学校的教师团队不同,虚拟教学团队的组织形态体现出明显的互联网特色,优点是可以迅速聚合最合适、具有专业背景的专业人士组成虚拟教学团队,高质量地完成教学任务;挑战是需要频繁地招聘、开展人员培训,并建立虚拟教学管理团队的监督管理机制。

本研究中,虚拟教学管理团队的生命周期包括组建团队、教师岗前培训、教学准备、培训实施、总结考核等阶段。

(一) 组建团队

1. 培训机构指定 1-2 名学科负责人,担任某期项目的教学监督,负责整个培训项目的组织、协调、监控和评价。教学监督通常由北大网院的工作人员担任。

2. 招聘辅导教师:教学监督拿到某期培训项目的学习者名单后,按照“学习者与辅导教师”的师生比标准,测算出需要的辅导教师人数,并通过 BBS 工作论坛招聘网络辅导教师。辅导教师的来源有三个方面:1) 往期培训的优秀学员;2) 地方推荐的辅导教师;3) 教育技术或者相关专业的研究生。这些人员通过培训并考核合格后上岗工作。

3. 辅导教师分组:教学监督按照需求确定辅导教师名单,并综合考虑学科、年级、地域、相关工作经验等,对辅导教师进行分组。为了便于管理,每个小组通常包含 20-25 名网络辅导教师。

4. 招聘教学助理:对辅导教师分组后,教学监督按照小组数目招聘教学助理。教学助理是各个虚拟教学管理团队的负责人,负责领导该组网络辅导教师完成教学管理和在线教学工作。

5. 建立虚拟团队的组织架构:教学助理按照教学监督给予的人员名单,通过工作论坛、QQ 群等将分散在全国的网络辅导教师联系起来,快速组建成立虚拟团队,明确组织职责和纪律,开展在线培训教学

工作。在团队组建过程中,教学助理需要逐一联系网络辅导教师,并开设团队 QQ 群,并通过 QQ 群活动,增进团队成员的亲近感,建立团队协同工作机制。本研究中,每名辅导教师负责为 80-100 名在线学习者提供教学管理和教学服务,他们的工作绩效影响着班级 80-100 名学习者的在线学习效果,因此教学助理要考察网络辅导教师的能力、工作成效,并努力解决网络辅导教师工作中出现的问题。教学助理的领导力,决定着虚拟辅导教师团队能否按照预先的设计、日程等,保质保量地完成在线教学任务,取得良好培训效果。

6. 辅导教师的职责:培训期间,辅导教师负责一个在线班级的教学和管理工作。

(二) 教师岗前培训

北京大学引领式教师培训项目在 BBS 工作论坛上建立了教学助理工作区、教学公告区、岗前培训区、工作交流区以及休闲娱乐区、论坛办公室等六大主要版块,供参与培训的网络辅导教师了解培训的日程安排、工作内容、工作标准,掌握各种操作程序、操作技巧等。

其中,“岗前培训区”为辅导教师开发一系列快速学习课程,包括课程理念、管理制度、平台操作、教学要求、考试辅导等;“工作帮助区”对辅导教师的日常工作进行详细说明。该版块列出了 98 个常见问题,辅导教师可以随时访问,查找特定问题的解决方案。

(三) 在线教学准备

培训和考核合格后,在教学助理的带领下,辅导教师登陆 Moodle 教学平台,熟悉平台的各项操作,进行在线教学的各项准备工作。在开班前,辅导教师需要完成以下工作:

1. 确认学习者信息并发送开班通知:在培训实施前,辅导教师需逐一核对学习者信息,向学习者发放开班通知,并确保学习者收到通知,能按时参加在线学习。

2. 检查平台设置:包括检查学习者账号能否正常登陆;相关教学模块的开启/关闭状况;教学文档能否下载;开班公告的撰写是否符合规范等,以保证在线教学的正常进行。

(四) 培训实施

在这个阶段,网络辅导教师为学习者提供引导、

答疑、监督、评价等教学管理与学习支持服务。为了监督、支持网络辅导教师工作,每位教学助理会建立团队 QQ 群,教学助理在工作日都会在 QQ 群中“值守”,随时解决教学中出现的问题。教学团队成员也会在 QQ 群中聊天、讨论等,提供情感和工作方面的相互支持。

培训实施阶段,教学助理的主要工作包括:

1. 任务发布:引领式培训按模块组织教学内容,各项工作环环相扣、有序衔接。各个班级的学习进度大致相同,教学助理通过 BBS 社区的“任务发布”,组织网络辅导教师团队有计划、有步骤地开展在线教学。

2. 进度监控:教学助理有权进入每个在线教学“班级”,跟踪和监督网络辅导教师是否按计划完成相应的教学任务。

3. 引导纠错:教学助理对辅导教师的工作提供引导和支持,纠正错误,随时收集教学过程信息,组织临时的会议和讨论,解决在线培训中出现的问

(五)总结考核

培训结束后 1 周内,教学助理要对团队的工作状况与网络辅导教师的表现进行总结和评价。对辅导教师的打分评价以“勋章”的形式显示在 BBS 论坛的教师账号前,既表扬优秀网络辅导教师的工作,又为今后招聘网络辅导教师提供参考。

在这个阶段,辅导教师向教学助理提交总结材料(如学习者成绩、班级教学实施总结、学习者学习心得汇总、优秀作业汇总、抄袭贴汇总等),教学助理需要对整体教学实施情况做统计数据、收集资料和撰写总结,并对辅导教师进行考核。

五、虚拟教学管理团队沟通行为分析

虚拟教学团队主要依赖电子媒介作为沟通和交流工具,其中 BBS 相当于办公室、教研室;QQ 群相当于会议室,支撑起虚拟教育组织的运营。这种以电子媒介为中介的沟通,是实现虚拟教学团队领导力的主要途径。本文从传播媒介的选择与沟通行为的统计,分析虚拟教学团队的沟通行为。

(一)BBS 工作论坛、Moodle 教学平台、QQ 群工作时间统计^⑥

对于虚拟教学管理团队来说,BBS 工作论坛、Moodle 学习平台、QQ 群就是他们的“办公场所”,团

队成员在三大平台上的“办公”时间对在线教学效果有明显影响。本研究对辅导教师和教学助理平均每天的“在线工作”时间做了调查,并从平均每天上网时间、平均每天工作时间、平均每天 QQ 群在线时间、平均每天 Moodle 教学平台在线时间、平均每天 BBS 工作论坛在线时间等进行了统计,结果见图 5、图 6。

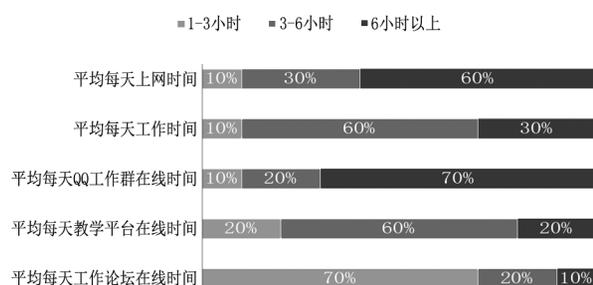


图5 网络辅导教师每天工作时间分布

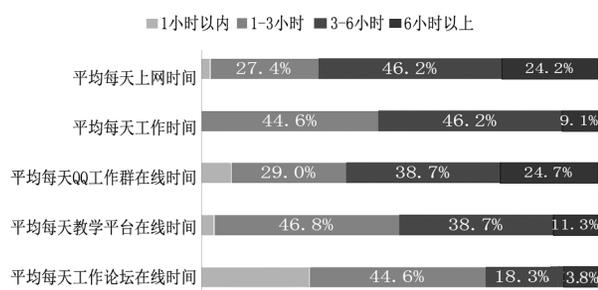


图6 教学助理每天工作时间

结果表明:1)90%以上的辅导教师每天花费至少 3 小时上网;他们会同步在 QQ 群中“签到”;所有辅导教师在 Moodle 教学平台的时间超过 1 小时,超过 3 小时的约占 50%。70%的辅导教师登陆 BBS 工作论坛的时间低于 3 小时。统计显示,辅导教师在 Moodle 教学平台花费的时间最长,在 QQ 群花费的时间居中,在工作论坛花费的时间最少。这表明辅导教师的在线时间主要用于在线教学,虽然会“挂”在 QQ 群和 BBS 中,但只有出现问题时,他们才会登上 QQ 群、BBS 论坛与教学助理和其他辅导教师沟通,寻找解决问题的方案。2)70%以上的辅导教师每天至少花费 3 小时上网。其中,63.4%的教学助理在 QQ 群的时间超过 3 小时,66.7%的教学助理在 BBS 工作论坛上的时间超过 3 小时,50%的教学助理登陆 Moodle 学习平台 3 小时以上,检查教师工作。教学助理在三大平台上花费的时间比较均衡,说明在每个工作日,教学助理都要巡视 BBS 论坛、QQ 群、Moodle 教学平台,监督网络辅导教师

的工作进展,随时发现和解决在线教学中出现的问题。

(二) 交流媒介选择

虚拟教学管理团队主要使用五种交流媒介: BBS 工作论坛、QQ 群、群发邮件、群发短信和手机通话^④。其中,任务型交流主要依赖 BBS 工作论坛;非正式情感交流主要依赖 QQ 群。日常工作检查、督促和领导对下属的指导等主要依赖 QQ 群。

问卷分析显示,领导者选择何种交流媒介主要受两项因素影响:信息接受可靠性和通讯成本。对于兼职的网络辅导教师来说,手机沟通效果最可靠,但也最有可能打扰对方。另外,手机通讯成本高,所以是使用最少的交流媒介。虚拟教学团队的领导者通常会按照任务的类别和紧急程度,综合考虑信息传播可靠性和成本,选择适当的交流媒介。

问卷调查数据表明,教学助理利用不同的交流媒介完成不同的任务。例如:

- 常规性任务的设定与发布完全依赖 BBS 工作论坛;生成指导性文档主要依赖 BBS 工作论坛;
- 即时性任务提供、情感表达等主要依赖 QQ 群;
- 在阶段性任务设定与发布、引导和纠错、展示自己编制的范例、群体性表扬时,会少量使用群发电子邮件;
- 对阶段性任务设定与发布、关于日程和截止日期的提醒,会少量使用群发短信;
- 手机通话应用最少,仅仅在个性化批评时,教学助理才会少量采用。

教学助理基于实践经验,形成了一套完整的媒介选择方案(见图 7)。

六、虚拟教学管理团队的领导行为及其分析

本研究主要从任务导向型领导力行为和关系导向型领导力行为两个方面,分析虚拟教学管理团队的领导力行为。通过对个案观察、访谈资料的内容编码分析,发现虚拟教学管理团队的领导力行为有三大类 15 种;关系导向型领导力行为有四大类 11 种。

(一) 任务导向型领导力行为

任务导向型领导力行为受在线课程模式的影响。按照网络课程类别分析(郭文革,2014),在线

课程可以分为 I 类、C 类和 I+C 类等。I 类课程以提供数字化资源为主,不需要在线辅导教师参与,C 类和 I+C 类在线课程,由于涉及大量的师生、生生互动,通常需要在线辅导教师投入大量的劳动。

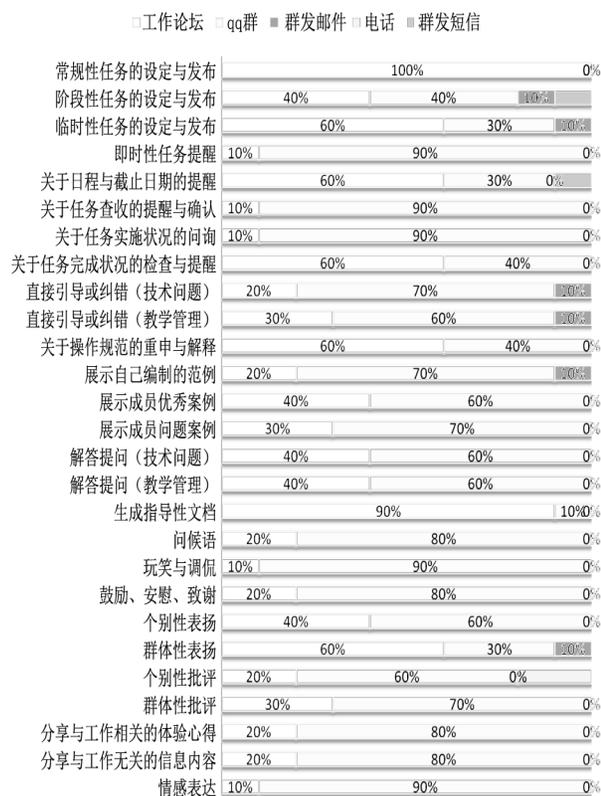


图 7 教学助理的交流媒介选择

本研究的北京大学引领式教师在线培训课程,是一种 I+C 类在线课程(郭文革、沈旭东,2015),其中设计了 7 次阅读测验,8 次讨论、5 次作业。讨论和作业需要网络辅导教师打分和提供反馈。为了规范网络辅导教师的在线教学行为,课程设计了专门的《在线辅导教师工作手册》,其中包括工作流程说明,在线教学活动评价量规,以及一些标准化的工作文档,例如开班邮件的标准化格式等。

因此,与国家精品课和 MOOC 课程不同,本研究的在线辅导教师承担着相对繁重的在线教学任务,既包括反馈、评价和总结等教学任务,也包括对学生出勤、学习进度的管理。这跟大学老师的课堂教学很类似(考勤、分组等就属于课堂管理工作)。虚拟教学管理团队领导者的职责,就是提醒和支持在线辅导教师完成好在线教学任务和班级管理工作。

本案例中,为了完成引领式培训课程的工作,虚拟教学管理团队主要采用了以下三大类 15 种任务

导向型领导力行为(见表六)。

表六 任务导向型领导力行为

三大类任务	15种任务导向型领导力行为
1. 任务设定与发布	1) 设定与发布常规性任务公告 2) 设定与发布阶段性任务公告 3) 设定与发布临时性任务公告 4) 提醒辅导教师,完成紧急任务
2. 任务进度监控	1) 提醒每一模块的日程与截止日期 2) 确认辅导教师收到任务提醒公告 3) 查询任务实施状况 4) 检查在线教学任务完成情况
3. 任务引导与纠错	1) 直接引导辅导教学的教学,纠错错误 2) 重申与解释操作规范的 3) 展示自己编制的教学范例 4) 展示成员优秀案例 5) 展示成员问题案例 6) 解答辅导教师的问题 7) 不断更新和生成指导性文档

本研究积累了大量任务导向型领导力行为案例。这些案例显示,虚拟团队在沟通中大量使用了截屏、表情符号、图片等表达手段,提高沟通的准确性和效率。另外,沟通“用词”对在线教学有重要影响,例如辅导教师批改作业时,追问、确认、鼓励等用词,对学生的探究式学习有重要影响。囿于篇幅,本文不再介绍每一种领导力行为的具体实施方法。

(二)关系导向型领导力行为

在现实生活中,人与人之间情感的疏离会带来沟通障碍,影响合作。虚拟工作场景更是如此。信息通讯工具尽管可以实现远距离交流,但很难快速缩短人与人之间的情感“距离”。虚拟教学管理团队本身的生命周期较短,领导者运用各种沟通技巧,快速建立团队成员之间的亲密感和使命感,对于完成在线教学工作有重要意义。

本研究中,虚拟教学管理团队主要采用了四大类11种关系导向型领导力行为(见表七)。

表七 虚拟教学管理团队的关系导向型领导力行为

四大类	11种行为
1. 营造良好的沟通氛围	1) 每天在QQ群相互问候,群成员使用直观、幽默的头像 2) 玩笑与调侃
2. 激励与关怀	1) 相互表扬:肯定工作中的成绩 2) 批评:采用温和、明了的语言指出工作中的错误 3) 鼓励:在遇到问题和压力时,相互鼓励 4) 安慰:出现工作失误,或者个人困惑时,安慰团队成员 5) 致谢:在完成工作之后,教学助理要感谢辅导教师的辛勤劳动,约定以后再次合作
3. 经验交流	1) 分享与工作相关的体验心得 2) 分享与工作无关的信息
4. 情感表达	1) 表达积极情感,营造正能量 2) 疏解消极情感,建立团队成员之间良好情感

在本研究的虚拟教学管理团队中,领导和下属

采用头像、表情符号、幽默图片、网络流行语等,代替口头表达和肢体语言,营造团队和谐氛围。另外,管理团队在合作中提倡直抒胸臆的表扬、批评、鼓励等,用和谐的工作关系,建立团队之间的信任感。团队领导和下属还通过经验分享等方式,培养团队成员的工作荣誉感和成就感。

七、总结与启示

本文是三篇系列研究的收尾之作。在第一篇研究中,我们提出了互联网教育的传播模型,并利用ICT=IT+CT的框架,分析了互联网上的I类应用和C类应用的特点,并把包括MOOC在内的在线课程分为I类、C类和I+C类等三大类别。该研究还提出I+C+C的在线教育组织建设框架,即:1)将互联网当作内容(I)传递的通道;2)利用网络交流媒介(C),设计班级层次的师生、生生交流教学活动;3)依托网络交流媒介(C),建立虚拟教学团队和虚拟教育组织(郭文革,2014)。第二篇研究中,我们介绍了如何设计在线课程的内容设计(I),如何设计在线交互教学活动设计(C)。本文是第三篇研究,重点分析了依托网络教学媒介(C),建立虚拟教学团队,形成“虚拟教育组织”的话题。至此,三篇研究构成了在线教育设计和实施的完整方案。

三篇系列研究对于分析当下的MOOC的探索,判断高等教育的未来发展,具有重大启示。

首先,从组织层面看,MOOC只是部分实现了教学功能的网络化,它不代表在线教育的未来发展方向。未来在线教育的发展目标应该是建设若干具有一流课程、一流教学团队、一流管理能力和领导力的“虚拟教育组织”。

其次,未来所有的大学都会变成“物理校园+虚拟教育组织”的混合型大学。未来的大学不仅要投入巨额资金建设实体大楼,还要投入大量的资金和人力建设网上的“教室”“图书馆”“办公室”和“会议室”。在由“地点和媒介”构筑的新型“信息传播模式”下,大学将重构原有的教学流程和学校管理流程,变身为能够满足互联网+时代需求的新型教育组织。

[注释]

①当研究者在QQ群中观察到虚拟教学管理团队就某项具体工

出现争议,或者在虚拟管理团队议事过程中,发现了一些具有特色的交流方式时,研究者通常会抓住时机,在不打扰虚拟团队工作的情况下,随时对成员进行在线访谈。这种访谈是得到对方许可的。

②“自发性”也意味着随意和不确定性。MOOC学习社区的学者自发性互助是否能够提供均衡、有保障的在线教学服务,存在很大疑问。

③因为上网后,辅导教师等可以挂在QQ群、BBS工作论坛上,所以图5和图6的在线时间、登陆QQ群、登陆BBS论坛、登陆Moodle学习平台的时间相互有重叠。图5和图6的工作时间和上网时间统计口径略有出入。原因在于,工作时间包括部分线下的工作,上网时间包括了休闲娱乐内容。因此,本文仅对教学助理和网络辅导教师在BBS工作论坛、QQ群和Moodle教学平台上的时间进行分析。

④本研究收集数据时,微信还没有普及使用。现在,微信群在一定程度上已经取代QQ群,成为虚拟教学团队的主要交流媒介。

[参考文献]

[1] Bales, R. F. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction [J]. *American Sociological Review*, 15(2): 257-263.

[2] Balthazard, P., Potter, R. E., & Warren, J. (2004). Expertise, extraversion and group interaction styles as performance indicators in virtual teams [J]. *Database for Advances in Information Systems*, 35(1): 41-64.

[3] Cogburn, D. L., & Zhang, L. et al. (2002). Going global, locally: the socio-technical influences on performance in distributed collaborative learning teams [A]. In the Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology. Port Elizabeth, South Africa, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists: 52-64.

[4] (美) 达夫特(2011). 领导学(第五版)[M]. 杨斌等译. 北京: 电子工业出版社: 4.

[5] Cohen, W. A. (1990). The art of a leader [M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Jossey-Bass: 9.

[6] Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2001). Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed (2nd ed) [M]. San Francisco: Jossey-Bass.

[7] George, J. (1997). Virtual best practice: How to successfully introduce virtual team working [A]. In: Parker, G. M. (Ed), Best Practices for Teams (vol. 2) [C]. Amherst, MA: HRD Press: 3-6.

[8] Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods [J]. *Group & Organization Management*, 25(1): 67-97.

[9] Grenier, R., & Metes, G. (1995). Going virtual: Moving your organization into the 21st century [M]. New Jersey: Prentice Hall.

[10] 郭文革(2009). 从一门网络培训课程到“虚拟”教师培训学院——北京大学教育技术能力建设计划(初级)网络培训课程

的设计与实施[J]. *中国电化教育*, (7): 24-28

[11] 郭文革(2012). 引领式网络课程: 理念与设计[J]. *江苏广播电视大学学报*, (3): 13-17.

[12] 郭文革, 沈旭东(2015). MPOC: 大规模私有在线课程的设计与运营[J]. *现代远程教育研究*, (1): 22-32.

[13] (美) 哈格斯, 吉纳特, 柯菲(2007). 领导学: 在经验积累中提升领导力(第5版)[M]. 朱舟译, 北京: 清华大学出版社: 8-9.

[14] Hartman, F., & Guss, C. (1996). Virtual teams—constrained by technology or culture? [A]. *Proceedings of International Conference on Engineering and Technology Management (IEMC 96)*: 185-190.

[15] 何瑛(2003). 虚拟团队管理: 理论基础、运行机制与实证研究[M]. 北京: 经济管理出版社: 16-19.

[16] 贺善侃(2008). “无形领导力”: 对领导力的一种新认识[J]. *上海师范大学学报(哲学社会科学版)*, (4): 119-124.

[17] Henry, J. E., & Hartzler, M. (1997). Virtual teams: Today's reality, today's challenge [J]. *Quality Progress*, 30(5): 108-109.

[18] Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research [J]. *Human Resource Management Review*, 15: 69-95.

[19] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations* (2nd ed) [M]. New York: John Wiley & Sons.

[20] 柯士雨(2004). 论政府及其官员的领导力的提升[J]. *甘肃行政学院学报*, (1).

[21] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge* [M]. San Francisco: Jossey-Bass: 30.

[22] Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims, H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model [A]. Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. and Beyerlein, S. T. (eds), *Advances in Interdisciplinary studies of Work Teams* (vol. 2): Knowledge Work in Teams [C]. Greenwich, CT, JAI Press: 229-254.

[23] 林昭文, 吴雄库(2007). 基于情商的领导力缔造[J]. *学术论坛*, (6): 5-49.

[24] 李春林(2001). 西部领导力开发论析——西部开发的另一个视角[J]. *内蒙古大学学报(人文社会科学版)*, (2): 66-71.

[25] (新加坡) 林志颂, (美) 德特(2007). 领导学(亚洲版)[M]. 顾朋兰等译. 北京: 中国人民大学出版社.

[26] Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology* [M]. New York: John Wiley & Sons.

[27] Maxwell, J. C. (2002). *Leadership one hundred One* [M]. New York: Thomas Nelson: 61.

[28] Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness [J]. *Organization Science*, 11(5): 473-492.

[29] Martins L. L., Gilson L. L., & Maynard M. T. (2004). Virtual teams: what do we know and where do we go from here? [J]. *Journal of Management*, 30(6): 805-835.

- [30] Misiolek, N. I. & Heckman, R. (2005). Patterns of emergent leadership in virtual teams [A]. In: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05): 49.
- [31] Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness [J]. *Information Technology & People*, 17(4): 359-379.
- [32] Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership [A]. In J. G. Hunt et al. (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press: 45-62.
- [33] Sudweeks, F., & Simoff, S. (2005). Leading conversations: Communication behaviours of emergent leaders in virtual teams [C]. Paper presented at the Thirty-Eighth Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-38), January 3-6, Big Island, HI.
- [34] Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future [J]. *The Academy of Management Perspectives*, 12(3): 17-29.
- [35] (美) 沃伦·本尼斯, 伯特·纳努斯 (2008). 领导者 [M]. 方海萍等译. 北京: 中国人民大学出版社.
- [36] 王重鸣, 唐宁玉 (2006). 虚拟团队研究: 回顾、分析和展望 [J]. *科学学研究*. (2): 117-124.
- [37] 王丽慧, 王玉英 (2004). 领导力的启示 [J]. *才智 (人事人才)*, (2): 25-27.
- [38] 吴维库 (2011). 领导学 (第二版) [M]. 北京: 高等教育出版社: 17.
- [39] 肖伟 (2007). 虚拟团队管理 [M]. 成都: 电子科技大学出版社.
- [40] 肖伟 (2006). 虚拟团队组织与管理的典型问题分析 [J]. *现代管理科学*, (2): 50.
- [41] 袁明旭 (2007). 领导者的“四商”与领导力 [J]. *党政干部学刊*, (2): 41-46.
- [42] 约书亚·梅罗维茨 (2002). 消失的地域: 电子媒介对社会行为的影响 [M]. 肖志军译. 清华大学出版社: 2, 33-34.
- [43] Yoo, Y. & Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? [J]. *Information and Organization*. 14(1): 27-58.
- [44] Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(1): 15-32.
- [45] Zelenik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? [J]. *Harvard Business Review*. (55): 67-78.
- [46] Zigurs, L. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? [J]. *Organizational Dynamics*, 31(4): 339-351.

(编辑: 徐辉富)

The Leadership of Virtual Instructional Management Teams

GUO Wenge¹, ZHANG Kuiyuan² & SHEN Xudong³

(1. Department of Educational Technology, GSE of Peking University, Beijing 100871, China;

2. Office of Continue Education, Peking University, Beijing 100871, China;

3. School of Distance Education, Beijing Language & Culture University, Beijing 100083, China)

Abstract: *Reviewing the literature about virtual organization and virtual leadership, this paper defines the concepts of virtual education organization, virtual facilitator team, and the virtual leadership of online facilitator team, and figures out an analytical framework based on behavioral leadership theory. Case study on a massive K12 teacher online training program reveals that the life cycle of virtual facilitator teams is composed of five stages, the leader of virtual team manages the performance of virtual team with BBS, IM, email and mobile phone, and the leader carries out leadership with 3 categories 15 types task-oriented leadership behaviors and 4 categories 11 types relationship-oriented leadership behaviors.*

Key words: *virtual team; virtual organization; virtual education organization; internet mediated communication; virtual leadership*