

個案教學法教師角色的探討

中山大學 企業管理系所

劉常勇

教師教學的目標在於拓展學生的知識領域，所以教師會強烈希望能將自己在知識上的學習體驗，完整的傳授學生，並協助學生進行有關的學習。不過自培養學生獨立思考、分析、溝通、決策的能力的管理教育目標來看，學生更多的參與投入在個案分析與討論，應該是一個正確的教學方向。因此個案教學法的教師除了在個案教材準備與教學規畫投入許多心血，教師在課堂上的角色定位也將與傳統講授式教學有極大的差異。

傳統講授教學的教師角色是明確的，他（她）把重要的知識傳授學生，檢查學生學習的效果，指出學生的錯誤，並督導其改進。對於學習上的問題，教師以權威者的角色來承擔解決，以前輩的心態，指引學生學習其所認知的重要價值。這種角色定位，很明確的教師是指導者，學生是被指導者，教師是課堂的主角，學生是課堂的配角，教師是知識價值的決定者與傳授者，學生則是被動的接收者與聽講者。

但在個案教學中，師生角色卻有很大的變化，學生將以主導個案討論的學習方式成為課堂的主角，教師反而扮演裁判、教練、與啦啦隊的配合角色。基本上，個案教學法完全消除對於教師課堂講授的需求，並將教師任務轉變為策畫個案課程、鼓舞學生參與、引導個案討論、與歸納學生意見的角色。不過自培養學生獨立思考、分析、溝通、決策能力的教學目標來看，學生更多的參與投入在個案討論，應該是一種正確的教學方式。

■ 明確教師的角色定位

雖然表面上看來，教師在個案教學課堂的直接投入似乎減少，但對於承擔課程成敗的責任卻反而增加。因為在個案討論的課程中，除非學生感覺到收穫，並且明確獲得知識上的增長，否則參與討論的興致與積極性都將大幅打折，個案教學必將一事無成。因此如何促使學生積極參與討論，並產生學習上的效果，則是教師在個案教學中的一大責任。

對於從事個案教學的教師而言，明確教師角色定位將遠甚於在高深學識上的要求。一般而言，「引導而不控制，參與而不干預，整理而不修正，鼓勵而不強迫」，是教師在個案教學課程中所扮演的角色。

事實上，所謂個案教學沒有一定的運行模式，教師可以考量課程性質、個案內容、學習目的、學生程度等，而彈性發展適用的個案教學方式。但無論採取何種形式，教師的熱忱規畫、學生的積極投入、維持良好的師生關係、以及形成課堂上積極的討論氣氛，產生互助學習的效果，將是個案教學所不可或缺的條件。

■ 引導而不控制

在個案討論初始，教師需要能與同學進行充分的溝通，讓同學對於所要討論的議題與進程序有清楚的瞭解，包括設法促使同學進行充分的事前研讀與小組討論，以使個案討論在有條不紊的情況下循序漸進。

教師雖不直接參與個案討論，但他仍需掌握討論進行的步調與方向，在討論遇到瓶頸之際，也要能誘導同學作進一步的思考，並適時串聯相關的討論觀點。當然教師鼓勵對於學生發言的積極性將有很大影響，因此教師角色就更像是一位教練與啦啦隊員。

一般而言，初次進行個案討論，學生會顯現出許多不同的行為與心態。有的學生並無主見，人云亦云；有人完全堅持己見，不理會他人的觀點；有人看風轉向，一味的趨附主流意見；有人只願做一位旁觀者；有人以資訊不足的原因，拒絕作分析或提出觀點等等。

在台灣，較多的學生仍持保守態度，寧願多聽取他人觀點，而不願意主動表達自己的意見。學生由於習慣於正規的教學程序，經常關切教師的想法與迎合教師的企求，因此不太敢主動表達自己興趣的問題或主張。尤其擔心因發言而顯露無知，造成不良印象的後果。因此教師的引導角色，就顯得更為重要。

有一些教師在進行個案討論課程，會以指導的方式進行，使得個案討論成為教師與學生間的對話。憑心論，這並不是個案討論的本意，一個成功的個案討論，應該是屬於學生間的意見交流與討論。教師角色雖然重要，但不應該是討論的中心，更不應控制討論的進行。不過這種教室角色的調適，對於學生與教師都有一些心理轉變上的困難。

■ 參與而不干預

個案教學是一種學生主導的學習方式，但學習過程的非結構化與難控制性，使得教師角色定位十分尷尬。如果放任學生討論，很可能發生一片混亂而毫無成果，最後學生與教師雙方均無所獲。但教師介入干預，又恐導致學生被動的心態，以致失去由學生主導學習的原意。

當學生努力投入個案討論，卻陷入問題瓶頸之際，教師也必須要適時的介入，並且協助個案討論獲得成果。一個沒有收穫的個案討論，要比被動僵化的講授教學方式，更令人喪氣。因此當教師激發學生參與討論意願之際，同時也有承擔確保每一位參與討論學生有所收穫的責任。

教師是否應參與課堂討論或應參與到怎樣的程度，確實是個案教學中的兩難問題。一般認為，教師既然是課堂中的一個成員，又必須要為學習效果負責，自然有權力同時也必須要參與課堂討論。不過參與討論是在各成員平等的立場上發言，不同於傳統權威者角色的說教。

教師參與討論的方式有四類：重述與補強學生的觀點、提供有關的事實情境與補充資料、提出問題以引導進一步的討論、協助學生將討論意見加以整理歸納或在討論結束時提出一些自己的觀點。因此教師參與個案討論的前提是不干涉、不主導學生討論，教師的發言主要在協助、引導、與補充的性質。只要把握住「參與而不干預」的角色定位，教師也可以成為課堂中的一個積極參與者。

■ 整理而不修正

在個案討論初始，經常呈現紛亂與無頭緒的現象，但教師與學生應共同致力於使討論內容有意義與系統化，並促使討論能夠有效率的產生成果。因此對於個案討論的進度控制也是教師的一大職責，如何在有限時間之內，使各項議題能被充分討論與分析，並且在確信學生有完理解之後，才宣告個案討論的結束。

如果學生的學習成長來自於自己本身的投入，那麼教師就好像一位指導者，引導與協助學生走上學習之路。也就是說，個案分析與觀點是來自於學生的主觀思考結果，不同的學生將有不同的推論，經過集體討論與意見交流之後，每一位學生都會做出自己的綜合結論。

學生們的個案分析結果經常不是一致，也未必完全正確，但教師不必也不應提出修正意見。教師只需要將這些不同觀點加以歸納整理，並使之產生能為大家充分理解且有意義的成果。這種歸納個案分析結果的能力，對教師而言是一項比較困難的挑戰。

■ 鼓勵而不強迫

雖然個案討論中的發言未必是邏輯與合理的，但開放表達意見以及尊重他人意見，

仍是個案教學必須鼓勵的特色。在開放討論的氣氛環境下，同學將可以學習如何傾聽他人意見、如何表達自己觀點，以及進而瞭解分析議題可以有許多不同的角度，可行方案可能也可能是多元的。一般而言，個案討論將有助於同學在思維模式、表達技巧、觀念綜合、人際溝通等學習與成長，並且對於企業實務運作以及真實世界的複雜程度，將會有更成熟的認識。

增加同學參與個案討論的興趣與動機，是達成個案教學效果的最關鍵因素。因此如何引發學生學習的興趣與參與討論的動機，是個案教學中教師的另一項挑戰。同時，教師本身對於個案教學的熱忱，以及對於實現教學成果的高度期待，也是成功不可或缺的條件。

■ 問題引導的技巧

學生對於教師權威角色的期待是一種正常的心態，因此當個案討論遇到困難，學生常會期待教師施以援手。此時，教師必須要非常謹慎的使用她的權威地位，如果教師過早接手，則可能影響學生自主發揮的機會。尤其實施個案教學法的目的，就是希望培養學生主動分析與解決問題的能力。當學生遭遇困難，教師的第一個念頭應是如何協助引導學生，而非越俎代庖。因此，解決難題的責任，最終應該還是要歸還於全班的學生。

教師在個案討論過程中經常採用的三項引導工具是：提問題、重述或釐清學生的觀點、提供事實資料或表達自己的意見。不過這三項工具也都必須要適度的使用，以免發生喧賓奪主的後果。

在個案討論開始，教師可以用：「在個案中你發現了什麼問題嗎？你有何想法？」來開始，並徵求「誰願意首先來拋磚引玉？」。在討論過程中，對於學生較冗長或不明確的發言內容，可以做進一步的澄清。例如：「讓我來綜合一下你的說法，看看是否正確？」「能否更明確的指出你的重點意見？」「能否進一步說明你的觀點與其他人觀點的差異或關連性？」「能否請哪一位同學，對於前述意見提出評論或補充？」

當學生在個案討論中提出問題，教師也不必直接回答。可以請發問的學生先提出自己的分析意見，或邀請其他同學發表高見。當然必要時教師也可以提供一些有助於分析問題的背景資料或個人觀點，但仍然切忌不要以權威的角色發言，以免阻斷學生主動思考的空間。在進行個案教學時，教師要記得教學的目的是在幫助學生發展思考方法，並使其對複雜事件的分析能力，能因此而更成熟與精進。由於個案討論不在於獲得最佳答案或一致的共識，因此教師也不宜對個案結論提出太多個人的觀點。

個案討論中教師所提的問題，主要是引導討論與思考方向，或為澄清一些學生提出的觀點。但切記，問題不宜被做為質疑與挑戰學生的工具，也不宜提出一些十分專業性，學生無法回答的問題。教師的自問自答，並非是個案討論的手段或目的。一個真正成功的個案討論，成果應來自於學生集體心智的成果，而非是教師所給予的口試。因此也需要避免提出過多的問題，而主導個案討論的方向。總之，教師少說教一點，學生多參與一些，集思廣益、眾志成城，這種教學方法最終還是有益於學生的成長。

有一些同學由於時間與動機的不足，對於個案未做充分的準備，因此在課堂上僅以打馬虎眼的方式隨性發言，內容可能偏離主題或了無新意。這時教師並不以嚴苛的批評來質疑學生，反而要以引導的方式，來促使其增加討論的深度。因此，教師是必須要熟記個案的內容，也必須要對於個案有充分的準備與認知，當然更要傾聽學生的意見，以便適時的加以重述、引導、綜合、或提出進一步的討論方向。

重述的作用，除了可以明確學生的觀點，同時也有助於使這樣的觀點成為集體的語言。尤其當學生無法清楚表達意見之際，重述將有助於增加溝通的效果。重要的是，教師的重述必須是具有建設性，尤其不宜以重述來歪曲或變更學生所提出的觀點。

■ 維持良好的師生關係

個案教學雖然沒有一定的運行模式，但能否維持良好的師生關係，卻可能是影響個案教學成敗的關鍵要素。事實上，在個案教學中，對於教師教學技巧的要求，反而不如課堂師生關係維持來的重要。如果希望學生能積極參與，並主導課堂討論的進行，則課堂中必須要培養出一種自由、開放、平等、溝通的氣氛，以及共同參與與貢獻的責任意識。

因此教師有必要注意傾聽學生的討論意見，在尊重學生意見的原則下，適時強化學生的觀點、條理學生的思路、鼓勵學生發言、協助學生打破討論的瓶頸，並且設法使學生感到教師也是屬於討論團隊的一個成員。如此師生關係就立足於平等的地位，學生就會更有信心主導個案討論的進行，並促使討論效率進一步的提昇。

有的時候，個案討論與課堂講授的方式同時混合於一門課程之中，這時教師角色難免就有所混淆。不過良好師生關係的維持，仍然是所有教學方式所必須追求的形式。因此鼓勵學生主動發揮思考與分析能力，以參與的方式來增加學習的效果，本來就是個案討論的基本精神。至於教師與學生誰在課程中扮演更多的主導地位，應該視課程進行方式、學習目的、學習效果而定。

■ 發展課堂討論的氣氛

個案討論是一種團體合作的問題解決方式，因此需要維持課堂上協同合作的默契，以及發展良性互動的討論氣氛。當討論過程中出現失序的現象，教師要有能力及時發現，並加以排除。例如，有某位同學過渡表現，或佔用太多時間，或離題太遠，或表現舉止引發民怨，則教師有必要適時的加以引導正軌。當教師發現課堂上出現討論情緒低落，失去討論焦點，也需要適時與同學溝通，瞭解問題之所在，並加以排除。總之，課堂討論並非完全放任的進行，教師仍然要密切觀察討論的效率，並確保學習效果的實現。因此教師的責任仍然重大，教師的隱性地位仍然存在，只是教師必須以溝通、指導、協助的方式，來表現其課堂中的影響力。

如何維持課堂討論的良好氣氛，也是教師在個案教學課堂上的一件重要任務。事實上，只要能在課堂上發展良好的討論氣氛，個案討論並不一定需要建立任何明確的遊戲

規則，因為所有參與者都會存有保持討論氣氛與促成討論成果的共識。建立課堂團體意識與師生關係，其實本來就是所有教學上的重要手段，也是組織學習上的基本觀念。

不過課堂討論的最終目的，仍在於追求心智上的成長，課堂社交與愉悅的氣氛只是促成上述目標的手段，因此教師還是必須把握教學的目標方向，並時時檢討個案討論是否達成預期的學習效果。

■ 做中學是最佳的策略

個案討論在實施的初期，經常會有「言之無物、難以突破、無人發言、氣氛沈悶、興致低落、心不在焉」的現象，如果這時教師又缺乏經驗與技巧，很可能就難以持續。因此採行漸進式的個案討論方式，可能對於初期採用者較為適當。所謂漸進式是指，由初期教師引導個案解析，逐步轉移到學生主導個案討論，當學生與教師彼此對於個案分析與課堂討論的經驗日漸成熟，則越趨於完全由學生主導個案討論的課程進行方式。

對於不常使用個案教學的教師，這種方法在過程與結果的不確定性，確實引發很大的教學心理壓力。個案教學教師應如何重述，何時發問，如何提出補充觀點，如何進行綜合歸納，如何兼具聽眾、教練、啦啦隊、發問者、引導者、歸納者的多元化角色，又不至於搶佔學生主導討論的舞臺，似乎沒有一套可以援引參考的角色模式。不過，教師對於個案內容的深入瞭解以及積極投入個案教學的態度，應是做好這項工作需要具備的基本條件。

初期的心理壓力應視為個案教學法的常態現象，只要教師與同學都能認真投入在個案討論的過程中，幾次練習之後，課堂討論就自然形成一種自我運轉的模式，師生雙方也會逐漸適應各自應有的角色。因此，所謂個案教學的技巧，並無難以克服的障礙，只是需要一段時間的適應與磨練。事實上，「做中學」是人生的常態，也是任何個案教學實施成功必經的路徑策略。