

## 團隊合作為什麼重要以及如何教

駐芝加哥辦事處教育組

針對企業的調查常指出他們期望大學畢業生具有團隊合作能力。而身為教育者，我們常用的方式就是小組計畫(group project)。但我們常常只是通過指定小組計畫項目，而自我認為我們已經成功地教了團隊合作技巧。而事實是，儘管我們要求學生鍛鍊他們的領導能力及人際交流能力，但我們很少指導他們該怎麼樣讓團隊運作順利進行。或許我們可能有評估合作項目的產出結果，但是這些評量通常不是針對個人在團隊中做得怎麼樣。

後果是什麼？後果便是學生們通常很討厭團隊合作項目，因為這些項目往往占了大量的課外時間，而且如果學習目標不明確，學生通常覺得自己沒有學到東西。而成績優異的學生則可能獨攬大部分的工作，努力產出好成果，但抱怨組內其他人不合作、不值得依賴、很懶散。而懶惰的學生則可能期待著一個好學生來拯救大家。

但這不代表小組計畫等教學方式不值得實行。團隊合作仍是一項值得學習的技能。根據我們多年來將小組計畫實踐於教學中的經驗，我們提出了以下建議：

讓小組合作項目與未來職場產生連結：透過解釋如何讓小組運作順利以及為什麼團隊合作重要，使學生對團隊合作項目產生正面想法。甚至可以邀請業界人士一同參與小組計畫或聆聽計畫的成果報告。如此一來，不僅可以展示團隊計畫的重要性，也可以建立學生與當地企業的連結。

即興演出一個功能不佳的小組：選擇一個學生感興趣但是與課堂主題不會偏離太多的議題(例如校園停車位不足)，邀請自願的學生展示史上「最差」的團隊合作模式。可以指定一位學生努力讓小組走在正軌上，而其他學生發揮自己的天性，例如不合作、反對所有意見、不斷在討論或作業時用手機。這個演出可以簡短些，而多花些時間討論為什麼這樣的合作模式不佳，以及如何修正。這個作業的延伸版本是可以邀請學生練習如何「不合作」，因為學生常常不知道如何和麻煩製造者溝通。可以指派每個小組的一個成員製造麻煩，結束後邀請

學生分享並討論如何應對、並能讓團隊合作回到正軌。

用結構化的問題列表引導小組討論：在澄清問題是什麼或如何解決問題之前，學生常常急著分享自己的意見。通過發給學生一系列的問題清單，可以引導學生的思考及討論。例如「完成任務的最佳方式是什麼？」、「無論如何，我們要解決的問題是什麼？」、或是「我們可以做得更好嗎？」。

花些寶貴的課堂時間進行小組作業：通常小組計畫發生於課外時間。但是花些課堂時間進行小組計畫也可以強化它的重要性、並能夠創造一些引導小組作業的機會。例如可以在學生討論中間要求學生暫停並確認目前作業的狀態：每個小組都有進展嗎？同樣也可以指出小組中做得好或不好的地方，以展示那些合作策略最可能成功。

邀請學生互相提供回饋：對於教師來說，要一一評估每位學生的工作模式幾乎是非常花精力的。我們只能短時間觀察每位學生。但是也可以邀請學生在某個項目階段完成後，請學生轉向右邊的成員，分享該成員為項目做出的一至二個貢獻。如果想要確認回饋的數量及質量，可以記錄這些回饋。但就算是教師不在場的情況，這樣的練習也能讓學生意識到哪些貢獻是重要的、並凝聚團隊向心力及互相尊重。

要求學生輪流擔任領導角色：如果整個學期或學年中只會有一個小組計畫，那麼要求學生輪流擔任領隊角色是非常重要的。鼓勵學生支持因為要擔任隊長職而感到焦慮的人——好的領導不是天生的，有時必須經歷痛苦但有意義的成長過程。

在項目結束時進行「股權審查」：為了減少或防止心理學上所稱的「社會性懈怠」(social loafing)——即個人在團體工作中傾向於付出更少的努力——可以告訴學生他們的同儕將評價他們的「有效率性」。團體中最努力的學生，可以獲得 100% 的評級，而其他學生則相應減少。不過也要注意團隊成員在溝通時可能出現意見分歧。

要求學生自我評量：在項目開始時，可以要求學生確認自己在這項團隊項目中想要改善的團隊合作技巧：例如提出想法、挑戰錯誤訊息、尋求共識、或分派責任等。這些技巧未來都會轉移到他們的工作場域。當計畫結束時，小組內的每個人應該都會有一個動人的、關於他們如何合作以及達成項目目標的故事可以分享。學生同時也評估自

己想改善的合作技巧發展情形。這些敘述與評估不僅可以呈現在期末課堂報告中，也可以在求職過程中發揮作用：他們可以將這些經驗寫進求職信中、或在工作訪談中闡述自己的成長與成就。

撰稿人/譯稿人：Jane S. Halonen and Dana S. Dunn / Pei-Jung Li

資料來源：2021 年 11 月 15 日，The Chronicle of Higher Education

Why and How to Teach Teamwork

<https://www.chronicle.com/article/why-and-how-to-teach-teamwork>

